МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Міжнародна науково-практична конференція

«СУЧАСНІ ТРЕНДИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ»

10 листопада 2022 року

Запоріжжя – 2022

Міністерство освіти і науки України
Запорізька торгово-промислова палата (м. Запоріжжя, Україна)
Національний університет «Запорізька політехніка» (м. Запоріжжя, Україна)
Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України (м. Київ, Україна)
ГС «Запорізький кластер «Інжиніринг-Автоматизація-Машинобудування» (м. Запоріжжя, Україна)
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (м. Харків, Україна)
Центральноукраїнський національний технічний університет (м. Кропивницький, Україна)
Вроцлавський технічний університет «Вроцлавська політехніка» (м. Вроцлав, Польща)
Люблінський технічний університет «Люблінська Політехніка» (м. Люблін, Польща)
Київський національний університет будівництва і архітектури (м. Київ, Україна)
Донецький національний університет імені Василя Стуса (м. Вінниця, Україна)
Асоціація сприяння глобалізації освіти та науки SPACETIME (м. Київ, Україна)
Державний університет прикладних наук Ангелуса Сілезіуса (м. Валбжих, Польща)
Національний університет «Києво-Могилянська академія» (м. Київ, Україна)
Черкаський державний технологічний університет (м. Черкаси, Україна)
Хмельницький національний університет (м. Хмельницький, Україна)
Західноукраїнський національний університет (м. Тернопіль, Україна)
Полтавський університет економіки і торгівлі (м. Полтава, Україна)
ГО «Соціально-економічні ініціативи і проєкти» (м. Харків, Україна)
Американський університет культури та освіти (м. Бейрут, Ліван)
Університет митної справи та фінансів (м. Дніпро, Україна)
Куявсько-Поморська Вища школа (м. Бидгощ, Польща)
Сілезька академія (м. Катовіце, Польща)

Міжнародна науково-практична конференція

«СУЧАСНІ ТРЕНДИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ»

10 листопада 2022 року

Запоріжжя – 2022

Zaporizhzhia – 2022

УДК 338.1:316.42
С91

Рекомендовано до видання НТР
Національного університету «Запорізька політехніка»
(Протокол №2 від 10.11.2022 р.)

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Олена ВАСИЛЬЄВА – д-р. економ. наук, доцент, декан факультету Міжнародного туризму та економіки Національного університету «Запорізька політехніка»;

Андрій КАРПЕНКО – д-р. економ. наук, професор, професор кафедри економіки та митної справи Національного університету «Запорізька політехніка»;

Марина ГУДЗЬ – д-р. економ. наук, професор, професор кафедри економіки та митної справи Національного університету «Запорізька політехніка»;

Андрій СОКОЛОВ – канд. наук з держ. упр., доцент, завідувач кафедри економіки та митної справи Національного університету «Запорізька політехніка».

С91 **Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку** : тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (10 листопада, м. Запоріжжя). [Електронний ресурс] / Електрон. дані. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. – 390 с. – 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

ISBN 978-617-529-393-5

У збірці представлені матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку», яка проводилася кафедрою економіки та митної справи Національного університету «Запорізька політехніка» 10 листопада 2022 року. В них відображені сучасний стан, тенденції й перспективи розвитку економіки України під час воєнного стану; актуальні проблеми управління людськими ресурсами в умовах трансформації суспільних відносин; питання управління проєктами та інноваційного менеджменту; фіскальної політики та митної справи; економічні, соціально-психологічні, організаційно-правові аспекти перетворень та інтелектуалізації суспільства. Тематика конференції пов'язана з міжнародним проєктом WORK4CE «Міждоменні компетенції для забезпечення здорової та безпечної роботи у 21 столітті» (Erasmus + 619034-EPP-1-2020-1-UA-EPPKA2-CBHE-JP), який реалізується науковцями кафедри у взаємодії з іншими освітянами Національного університету «Запорізька політехніка» та має на меті формування актуальних навичок у представників різних спільнот, кооперації вітчизняних і міжнародних науковців та бізнесу для подальшого інноваційного розвитку України.

Призначено для наукових, науково-педагогічних працівників, фахівців з економіки, студентів, аспірантів.

УДК 338.1:316.42

ISBN 978-617-529-393-5

© НУ «Запорізька політехніка», 2022

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ З ПІДГОТОВКИ КОНФЕРЕНЦІЇ У СКЛАДІ:

– Віктор ГРЕШТА – канд. техн. наук, професор, ректор Національного університету «Запорізька політехніка»;

– Вадим ШАЛОМЄЄВ – д-р техн. наук, професор, проректор з наукової роботи Національного університету «Запорізька політехніка»;

– Олена ВАСИЛЬЄВА – д-р. економ. наук, доцент, декан факультету Міжнародного туризму та економіки Національного університету «Запорізька політехніка»;

– Андрій КАРПЕНКО – д-р. економ. наук, професор, професор кафедри економіки та митної справи Національного університету «Запорізька політехніка»;

– Марина ГУДЗЬ – д-р. економ. наук, професор, професор кафедри економіки та митної справи Національного університету «Запорізька політехніка»;

– Андрій СОКОЛОВ – канд. наук з держ. упр., доцент, завідувач кафедри економіки та митної справи Національного університету «Запорізька політехніка»;

– Наталя ВИСОЦЬКА – начальник патентно-інформаційного відділу НДЧ Національного університету «Запорізька політехніка»;

– Анна ТУТАЙ – д-р. філософії з педагогіки, доцент Державного університету прикладних наук Ангелуса Сілезіуса у Валбжих;

– Володимир РОДЧЕНКО – д-р. економ. наук, професор, завідувач кафедри управління і адміністрування ННІ «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, ассистент-професор кафедри менеджменту університету Грегора Менделя в м. Брно;

– Галина ТАБУНЩИК – канд. техн. наук, професор, професор кафедри програмних засобів Національного університету «Запорізька політехніка», науковий співробітник Університету прикладних наук і мистецтв м. Дортмунд, координатор міжнародного проєкту «Cross-domain competences for healthy and safe work in the 21st century» [WORK4CE];

– Дмитро АНТОНЮК – д-р. економ. наук, професор, віцепрезидент Запорізької торгово-промислової палати, науковий дослідник Східно-Баварського університету Амберг-Вайден;

– Елвін АЛІРЗАЄВ – д-р. філософії з економіки, доцент, завідувач кафедри митниці і менеджменту Академії Державного митного комітету Азербайджанської республіки;

– Єжий ТУТАЙ – д-р. філософії з економіки, доцент, доцент кафедри організації та управління Вроцлавського технічного університету «Вроцлавська Політехніка»;

– Малгожата РУТКОВСЬКА – д-р. економ. наук, професор, завідувач кафедри організації та управління Вроцлавського технічного університету «Вроцлавська Політехніка»;

– Маржена ЧІХОЖЕВСЬКА – д-р. філософії з економіки, доцент факультету управління Люблінського технічного університету «Люблінська політехніка»;

– Олександр ОСТЕНДЕ – д-р. філософії з соціології, професор, ректор Сілезької академії;

– Роман САСС – д-р. економ. наук, професор, директор Інституту економічних наук Куявсько-Поморської Вищої школи;

– Рута ЧЮТЕНЕ – д-р. економ. наук, професор, професор школи економіки та бізнесу Каунаського технологічного університету;

– Хані ХАЙДУРА – віце-президент з адміністративних та фінансових питань, Американського університету культури та освіти м. Бейрут;

– Андрій КУЦ – канд. юрид. наук, віцепрезидент Запорізької торгово-промислової палати;

– Василь БРИЧ – д-р. економ. наук, професор, директор навчально-наукового інституту інноватики, природокористування та інфраструктури Західноукраїнського національного університету;

– Галина НАЗАРОВА – д-р. економ. наук, професор, завідувач кафедри соціальної економіки Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця;

– Дмитро ШУШПАНОВ – д-р. економ. наук, професор, завідувач відділом демографічного моделювання та прогнозування Інституту демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України;

– Ксенія БОНДАРЕВСЬКА – д-р. економ. наук, доцент, професор кафедри соціального забезпечення та податкової політики Університету митної справи та фінансів;

– Лариса ШАУЛЬСЬКА – д-р. економ. наук, професор, професор кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка;

– Лідія ГОРОШКОВА – д-р. економ. наук, доцент, професор кафедри екології Національного університету «Києво-Могилянська академія»;

– Максим ЖИТАР – д-р. економ. наук, доцент, перший проректор ПЗВО «Міжнародний європейський університет»;

– Михайло ВЕДЕРНІКОВ – д-р. економ. наук, професор, завідувач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці Хмельницького національного університету;

– Наталія ХОЛЯВКО – д-р. економ. наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Національного університету «Чернігівська політехніка»;

– Наталя УШЕНКО – д-р. економ. наук, професор, професор кафедри міжнародної економіки Київського університету імені Бориса Грінченка;

– Оксана ДЕСЯТНЮК – д-р. економ. наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи Західноукраїнського національного університету;

– Оксана ЗАХАРОВА – д-р. економ. наук, професор, професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування Черкаського державного технологічного університету;

– Олександр КЕНДЮХОВ – д-р. економ. наук, професор, президент Асоціації сприяння глобалізації освіти та науки SPACETIME;

– Олександр ЛЕВЧЕНКО – д-р. економ. наук, професор, проректор з наукової роботи Центральноукраїнського національного технічного університету;

– Олена ВЕРЕНИЧ – д-р. техн. наук, професор, професор кафедри управління проєктами Київського національного університету будівництва і архітектури;

– Ольга ДОРОНІНА – д-р. економ. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса;

– Ольга КОМЕЛІНА – д-р. економ. наук, професор, професор кафедри менеджменту і логістики Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;

– Сергій ГУШКО – д-р. економ. наук, професор, в.о. проректора з наукової роботи та міжнародних зв`язків;

– Тетяна КОСТИШИНА – д-р. економ. наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії Полтавського університету економіки і торгівлі;

– Тетяна НЕСТОРЕНКО – канд. економ. наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва і фінансів, гостьовий професор Сілезької академії.

– Тетяна ОРЄХОВА – д-р. економ. наук, професор, декан економічного факультету Донецького національного університету імені Василя Стуса.

ЗМІСТ

Грешта В. Л., Карпенко А. В.
Стратегічне інноваційне лідерство Національного університету «Запорізька політехніка» у Запорізькому регіоні…….. 13
Alirzayev Elvin
The role of customs in the development of digital society in azerbaijan……. 16
Акімочкіна Ю. І., Шишкін В. О.
Особливості типів планування в діяльності підприємства……... 21
Антонюк Д. А., Буй Ю. В., Гобир І. Б.
Тенденції інвестиційно-інноваційної діяльності Івано-Франківської області…… 23
Баєва Д. Д., Шишкін В. О.
Бізнес планування як інструмент оцінки досягень підприємства…… 26
Батракова Т. І., Котухов Д. П.
Інновації на підприємствах: джерела залучення та основні проблеми в управлінні…….. 28
Біленко О. В.
Особливості ринку праці ІТ-сфери……. 30
Біленко О. В., Бистро А. О.
Проблеми освітньої міграції українців……. 33
Біленко О. В., Пряхін Д. Ф.
Зарубіжний досвід митного регулювання та його застосування в Україні……. 35
Богуславська А. М.
Електронний бізнес та сталий розвиток стратегій в цифрову епоху……... 38
Бондаревська К. В., Сірант М. О.
Безробіття в Україні під час війни: стан проблеми та перспективи її вирішення……... 40
Васильєва О. О.
Ризики та безпека праці в системі освіти України в умовах війни…….. 43
Васильєва О. О., Білецька О. В.
Стимулювання праці науково-педагогічних працівників в умовах трансформації суспільних відносин…….. 47
Васильєва О. О., Степнова О. В.
Управління інноваційним розвитком персоналу……... 50
Васильєва О. О., Фесенко Е. О.
Взаємозв'язок здоров'я населення та економічного зростання…… 53
Вацлавський О. І., Іванова А. М.
Розвиток малого бізнесу в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення…… 56
Ведерніков М. Д., Петричак В. В.
Удосконалення системи управління персоналом на промисловому підприємстві…… 59
Ведерніков М. Д., Мантур-Чубата О. С., Кривонюк Д. С., Романюк Д. І.
Корпоративний стиль підприємства: поняття і складові…….. 62
Веренич О.В.
Виклики до компетенцій проєктних менеджерів та членів проєктних команд в умовах трансформації суспільних відносин…… 65
Внукова Н. М., Григорян О. О.
Сучасні тренди стимулювання впровадження інновацій…….. 68
Волянська-Савчук Л. В., Климов А. О., Валійон В. В.
Система управління персоналом як складова бізнес-процесу управління підприємством. 70

Гаврилюк О. К.
Основні виклики повернення вимушених мігрантів до України……. 73
Галан О. Є.
Основні напрями розвитку державної митної справи в Україні…….. 75
Галан О. Є., Пятенко А. Г.
Пріоритети удосконалення роботи державної митної служби України…….. 77
Галан О. Є., Сергевніна К. О.
Проект заходів щодо вдосконалення ефективності стимулювання персоналу ТОВ ЗТМК 79
Галан О. Є., Чубарова Я. О.
Дослідження діяльності державної митної служби України…… 81
Гаркавий В. В., Ткаченко В. С.
Проблеми, напрямки та механізми формування стратегічного розвитку аграрних підприємств…… 83
Гіль Л. А., Земскова В. М.
Планування кар'єри як фактор психологічної готовності до професійної діяльності….. 86
Глушко Т. В., Бондар А. О.
Організація і нормування праці в умовах військового стану……... 89
Гнєздовський О. В.
Цифрові технології у системі управління персоналом……. 91
Гнєздовський О. В., Матвієнко В. В.
Управління персоналом в умовах переходу до цифрової економіки…….. 94
Головко Л. В., Головко Т. В., Мельник А. В.
Студентське самоуправління в контексті нарощування соціального капіталу…….. 97
Гонтар А. М.
Система мотивації як провідний інструмент управління персоналом банківської установи в умовах соціально-економічних перетворень……. 99
Гончарова С. Ю., Хоменко П. П.
Проблеми професійного розвитку управлінського персоналу підприємства…… 102
Горбань С. Ф.
Оцінка діяльності державної митної служби України…….. 105
Горбань С. Ф., Артюх Я. В.
Шляхи покращення організації праці в ПРАТ «Дніпроспецсталь»……. 109
Горбатюк О. В., Степко А. І.
Удосконалення корпоративної системи мотивації персоналу в умовах сталого розвитку. 111
Горбунова А. В., Кармазіна В. С.
Банкрутство вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану…… 114
Горошкова Л. А., Литвиненко А. О.
Аквакультура України: стан та перспективи розвитку……. 116
Горошкова Л. А., Рижиков І. В.
Внутрішній водний транспорт України: стан та перспективи……. 118
Грищенко О. В., Медлярська Т. С.
Нормативно-правові аспекти формування забезпечень…… 120
Губарь О. В.
Цифрова економіка як основний драйвер повоєнного відновлення України……. 123
Гудима О. В.
Шляхи удосконалення управління людськими ресурсами……... 126

Gudz Maryna, Cichorzewska Marzena, Kluj Justyna
Japońska metoda i techniki w strategii zarządzania Hoshin kanri: praktyczne doświadczenie korporacji…… 129
Данілкова А. Ю., Галасевич М. Я., , Колмик А. І.
Джерела інформації - як зібрати достовірну інформацію при підборі персоналу……. 132
Данілкова А. Ю., Кушнір М. Л., Устичук О. В.
HR аудит, етапи його проведення…….. 134
Додон О. Д., Зачоса О. В.
Засади тайм-менеджменту сучасного керівника…… 136
Дороніна О. А.
Стратегія й тактика антикризового управління постконфліктною територією……. 138
Дятлова В. В., Семенова С. А.
Інноваційно-інвестиційний механізм управління трудовими ресурсами промислових підприємств…… 140
Захарова О. В.
Умови ефективності функціонування суб'єктів господарювання…… 143
Зелена М. І., Войтов В. І., Соботюк О. С.
Значення професійного підбору кадрів при формуванні якісного кадрового складу підприємства……. 146
Зелена М. І., Поліщук О. Д., Миколюк І. В.
Підбір кадрів в умовах модернізації системи управління персоналом…….. 149
Зелена М. І., Франович А. В., Качка О. М.
Особливості формування та управління соціальним пакетом промислового підприємства……..……. 152
Зенкіна Р. Ю., Полусмяк Ю. І.
Удосконалення функціонування каналів розподілу підприємства…….. 155
Іванов Ю. Б.
Фіскальна політика проти енергетичної кризи: світові тренди 2022 року……. 157
Іванова Є. С., Полусмяк Ю. І.
Формування цифрової економіки та електронного бізнесу…….. 160
Ismayilov Vilayat
Impact of tourism in the economy of the state…… 163
Карпенко А. В., Будицька Ю. О.
Роль освітніх і науково-дослідних установ у функціонуванні регіональних кластерів…. 166
Карпенко А. В., Галушка Ю. Р.
Сучасний стан глобальної стартап-екосистеми……. 169
Карпенко А. В., Засоріна Г. В.
Вплив цифровізації на економіку та суспільство…….. 172
Карпенко Н. М., Єгорова К. Є.
Сучасний стан та перспективи діджиталізації в економіці України…… 174
Карпенко Н. М., Косіневська К. О.
Молодь і молодіжна політика в XXI столітті……. 176
Касьяненко А.О., Шишкін В.О.
Особливості планування кар'єри як складова життєвої стратегії……. 179
Клочковський О. В., Гуцол Д. С.
Типологізація стратегій розвитку сучасних підприємств……. 181
Колобердянко І. І., Матвієнко Д. О.
Впровадження штучного інтелекту на підприємстві в умовах сталого розвитку…….. 184

Комеліна О. В.
Цифрові платформи як важлива складова менеджменту сталого розвитку організацій… 186
Кондратьєва Г. В.
Теоретичні засади сталого просторового розвитку територій…….. 188
Корсунська М.Ю.
Організаційна креативність у системі забезпечення сталого розвитку підприємства…… 190
Кошонько О. В., Круть М. О., Майко А. О.
Розвиток кадрового потенціалу підприємств у сучасних бізнес-економічних процесах…… 192
Кошонько О. В., Садовий І. О., Святецька І. Г.
Використання фандрайзингу і грантрайтингу у наукових проєктах…… 195
Кривохлябова О. В., Чорна Н. А.
Особливості навчання та вихід на ринок праці молоді в Україні…….. 198
Кригульська Т. Б.
Удосконалення підходів до управління активами підприємства в економіці знань……. 200
Кригульська Т. Б., Соляна Т. М.
Роль малого та середнього бізнесу в економіці України……. 202
Лабунський В. Б.
Удосконалення системи оплати праці на промисловому підприємстві……..…... 204
Ладонько Л. С., Калінько І. В.
Сучасні тенденції управління зайнятістю населення……..…… 206
Левада В. В., Стріжко І. С., Антонюк К. І.
Актуальність та передумови створення кваліфікаційних центрів в Україні……..…… 209
Линенко А. В., Дяченко О. А.
Розвиток банківського інтернет-маркетингу в Україні…….…. 211
Лісніченко М. О.
Дослідження реформування митної справи в Україні……..... 213
Лісова Т. С., Шишкін В. О.
Особливості ведення бізнесу під час нестабільності…….. 215
Майданік І. П.
Міграційний потенціал відновлення трудових ресурсів повоєнної України……...….. 217
Максимова І. І., Яценко Н. О.
Переведення бізнесу у цифровий формат в умовах глобальної нестабільності…….….. 219
Манн Р. В., Марченко О. Ю.
Принципи формування економічної політики регулювання розвитку ІТ-сфери……...… 222
Мантур-Чубата О. С., Кушнір Д. М., Носань А. С.
Стратегічні пріорітети управління національною економікою у після воєнний період..……. 225
Масюк В. О., Полусмяк Ю.І.
Проблеми партнерських відносин у реалізації регіональних проєктів……. 228
Мельник Л. Л., Осадчук О. Є.
Підвищення конкурентної та інвестиційної привабливості підприємств…… 231
Мироненко В. І.
Акціонерний капітал та сучасні підходи до його оцінки…….. 234
Михайлик О. К., Шишкін В. О.
Впровадження та використання сучасних технологій у сфері логістики……. 237
Мігай Н. Б.
Хмарні сервіси в логістиці та їх переваги в умовах сьогодення……... 239
Міщенко В. О., Полусмяк Ю. І.,
Аналіз конкурентного середовища компанії Danone……. 241

Морозов Д. М., Галка В. О.
Сучасні підходи до розвитку кар'єри……..…. 244
Морозов Д. М., Юдін О. Г.
Гейміфікація як засіб вдосконалення процесу навчання персоналу……..…… 247
Назаров Н. К.
Соціальне партнерство в управлінні трудовими конфліктами……..……. 250
Назарова Г. В., Чуркін А. О.
Еволюція поглядів вітчизняних і зарубіжних вчених на мотивацію діяльності: сучасні теорії 253
Новотарський М. Є., Васильєва О. О.
Ключові показники ефективності персоналу для формування матеріальної мотивації….. 256
Огренич Ю. О., Гурська А. Ю.
Особливості оподаткування імпортно-експортних операцій під час воєнного стану в Україні 259
Павлюк Т. С., Куліковська Є. Д.
Особливості формування та розвитку цифрової економіки…….. 262
Павлюк Т. С., Лунік Д. В.
Інтернет-реклама як складова електронного бізнесу……. 264
Павлюк Т. С., Моргун М. О.
Стратегія розвитку ефективної роботи торгового підприємства……. 267
Павлюк Т. С., Тройніна Я. В.
BI-системи у фармакологічному бізнесі…… 269
Пашкуда Т. В., Черненко А. В.
Регулювання конкурентного середовища на ринку транспортних послуг……. 272
Плюта І.Ю.
Вектори забезпечення сталого розвитку в сфері електропостачання……. 275
Позняк О. В.
Ризики внутрідержавної міграції в Україні в умовах російсько-української війни……. 278
Полусмяк Ю. І., Акимова К. О.
Рекомендації щодо покращення бюджетування логістичних витрат на прикладі ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД»……. 280
Полусмяк Ю. І., Папієва К. В.
Стратегічне управління людськими ресурсами……. 282
Полусмяк Ю. І., Пономарьова К. С.
Оцінка стратегічного положення ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»……. 284
Полусмяк Ю. І., Потапенко А. О.
Аналіз управління фінансовими потоками в логістичній системі підприємства…… 287
Потапенко А. О., Шишкін В. О.
Проблеми проектування логістичних систем у підприємництві під час війни в Україні та їх вирішення……. 289
Пугачова М. В.
Функціонування реєстрів населення в умовах російсько-української війни…….. 291
Rodchenko Volodymyr
Green transition and the preconditions for ukraine's post-war recovery…….. 294
Сіренко Ю. В.
Вплив фінансової політики на соціально-економічний розвиток регіонів…….. 297
Sass Roman
Metody zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji……. 299
Соколов А. В., Ковшова В. С.
Тенденції розвитку людського капіталу в цифровій економіці……. 302

Соколов А. В., Субботіна Т. А.
Застосування компетентнісного підходу для формування системи управління персоналом 305
Соколов А. В., Токарева К. О.
ІТ-рекрутмент як самостійна область HR-галузі…… 308
Соколов А. В., Цебенко А. А.
Цифровий маркетинг у сфері освітніх послуг…… 311
Соколюк К. Ю., Арутюнян Б. А.
Диверсифікація в підприємницькій діяльності: сутність та значення…….. 313
Соколюк К. Ю., Майборода А. М.
Формування ефективної бізнес-моделі на основі інноваційного планування……. 315
Соколюк К. Ю., Скриль О. С.
Конкурентні переваги підприємства ПРАТ «Одесавинпром»: формування та розвиток….. 317
Соколюк К. Ю., Штиков Д. С.
Інвестиційна привабливість у забезпеченні розвитку підприємства на прикладі ПРАТ «Одесавинпром»…….. 319
Сочинська – Сибірцева І. М.
Начасні вектори змін у сфері hr-технологій……... 321
Супрун А. А.
Цифрова трансформація страхового бізнесу, як елемент виживання у військових умовах... 324
Супрун А. А., Тарвердієв М. Е.
Фінансування за допомогою цифрових інструментів…… 327
Супрун Н. В., Качан Д. О.
Облігації як інструмент фінансування військових потреб та відновлення української економіки……..……. 329
Табунщик Г. В., Карпенко А. В., Плинокос Д. Д.
Цінність реалізації міжнародних проєктів Erasmus+ для національного університету «Запорізька політехніка»……. 332
Titus Karina, Gudz Piotr
Zarządzanie kompetencjami w efektywnych organizacjach – analiza metod i narzędzi…….. 335
Таранич О. В., Попатенко І. О.
Оцінка складових розвитку корпоративної культури АТ «Фармак»…… 338
Тебенко В. М., Осіпова Г. О.
Інноваційні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства……... 341
Тебенко В. М., Тебенко І. І.
Інноваційні складові відновлення сфери туризму……. 343
Темченко О. А., Казак О. М.
Особливості здійснювання інноваціної діяльності в сучасному менеджменті…… 345
Товстанов О. К., Костенко О.В., Корнійчук О.П.
Теоретико-методичні підходи до оцінок пос-пандемійного розвитку України в умовах широкомасштабної війни РФ…….. 348
Тур Д.В., Шишкін В.О.
Управління логістичними системами в малому підприємництві……. 351
Усіков М. Р., Шишкін В.О.
Створення ефективної системи відбору персоналу на підприємстві в умовах нестабільності……... 353
Хмарська І. А.
Перспективи розвитку електронної торгівлі в Україні…….. 355

Холявко Н. І.
Сучасні цифрові технології на ринку фінансових послуг……. 358
Чернушкіна О. О., Вовкотруб К. В.
Формування нової якості трудового потенціалу…… 361
Čiutienė Ruta
Projektų vertės kūrimo prielaidos……... 364
Чернушкіна О. О., Гайдамащук А. М.
Мотиваційний механізм управління персоналом підприємства…….. 367
Чернушкіна О. О., Кушнір Д. М.
Людський розвиток: оцінка та шляхи підвищення його рівня……. 369
Чубаєвський В. І.
Реалізація методичного підходу до оцінки економічної ефективності системи захисту корпоративної інформації…… 372
Чумак О. В., Поліщук В. П.
Основні тенденції розвитку стартап-індустрії в Україні та світі в сучасних умовах…….. 375
Шепель А. С., Полусмяк Ю. І.
Стратегічне планування в компанії McDonald's…….. 378
Шишкін В. О., Пономарьова К. С.
Прийняття управлінських рішень в кризових ситуаціях……... 381
Шулюк Б. С.
Концепція здійснення фінансового контролю за реалізацією проєктів державно-приватного партнерства…….…….. 383
Щуров І. В.
Інноваційні бізнес-стратегії сталого розвитку корпорацій енергетичного сектору України.. 386
Якимова Н. С., Малаховська А. Г.
Місце конкурентоспроможності персоналу в системі менеджменту сучасної організації…. 388

Грешта В. Л.
кандидат технічних наук, професор
Карпенко А. В.
доктор економічних наук, професор
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

СТРАТЕГІЧНЕ ІННОВАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ «ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА» У ЗАПОРІЗЬКОМУ РЕГІОНІ

Сьогодні у складний час, коли Україна зазнає повномасштабного вторгнення та знаходиться у жорсткому протистоянні агресії росії, важливими є декілька напрямів боротьби. Попри первинну роль військового протистояння та знищення ворога, витіснення його за межі території держави, суттєве значення займає й економічний фронт. Підтримка армії та наступне відновлення України можливе лише за умов модернізації економіки та інноваційних змін. Провідна роль в цьому процесі належить освіті та науковому середовищу, яке знаходить нові можливості ефективного використання різних ресурсів і людського капіталу. Саме університети на сучасному етапі розвитку глобальної економічної системи стають основними інститутами формування підсистеми генерації знань і претендують на лідерство у формуванні регіональних інноваційних екосистем.

Сучасні університети, особливо розвинених країн світу, виступають осередками генерування інтелектуально-прагматичного знання, проривних творчих ідей і винаходів, розвитку талантів, які продукують унікальні ідеї та створюють цінність, і разом з іншими елементами інноваційної екосистеми здатні забезпечувати засоби їх негайної й ефективної трансформації у високоприбуткові продукти [1, с. 427]. Роль університетів є надважливою у суспільному житті, особливо в регіональному контексті, де вони в якості «інноваційного драйвера» поєднують науку, освіту та виробництво, узгоджують інтереси з громадськістю та владою, забезпечують довгострокові економічні ефекти, підвищують привабливість місцевого середовища для підприємців тощо. Тобто університети є одними із основних суб'єктів інноваційного процесу, лідерами інноваційних екосистем, що здатні забезпечити поєднання між собою за допомогою формальних або неформальних домовленостей – «правил гри» всіх її учасників. Вони разом з бізнес-об'єднаннями (кластерами) здатні забезпечувати створення нових технологій і знань, центрів прибутку, а їх толерантна взаємодія на перетині наук і виробництв сприяє продукуванню та комерціалізації інновацій [2, с. 108].

В Україні практика лідерства університетів у інноваційних процесах та формуванні регіональних інноваційних екосистем ще не набула достатнього поширення. Тренди останніх років і поточні загрози актуалізували важливість таких трансформацій. Започатковані зміни у системі вищої освіти, направлені на розширення автономії університетів і загострення конкуренції за ресурси та лідерство змушують до ґрунтовного оновлення освітньо-наукових систем

університетів, які попри традиційні функції мають доповнюватись створенням внутрішніх інноваційних екосистем. Мова йде про створення в університеті інноваційно-активного середовища для розвитку наукомісткого бізнесу шляхом комерціалізації результатів наукових досліджень і розробок.

НУ «Запорізька політехніка» є одним з найбільших закладів вищої освіти в Запорізькому регіоні, історія розвитку якого починається з 1900 р. Університет щороку підвищує своє місце у всеукраїнських та міжнародних рейтингах, розширює співпрацю із ЗВО країни та світу. Запорізька політехніка – сучасний мильтидисциплінарний, інноваційно орієнтований науково-освітній комплекс. Візія університету полягає в синергії навчальної, наукової та міжнародної діяльності, генерації нових знань, задоволенні запиту регіонального бізнесу та органів влади на якісні наукові дослідження, розвитку людського капіталу, виконанні соціальної містоутворювальної місії. Все це робить успішну діяльність університету запорукою сталого соціально-економічного розвитку Запорізького регіону.

НУ «Запорізька політехніка» відіграє вагому роль у регіональному розвитку та претендує на стратегічне інноваційне лідерство у Запорізькому регіоні. Такі перспективи вже сьогодні ґрунтуються на широкому партнерстві.

Університет тісно співпрацює в науково-технічному напрямі з більшістю великих промислових підприємств регіону (ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»; ПрАТ «Дніпроспецсталь»; ДП «Запорізьке машинобудівне конструкторське бюро «Прогрес» імені академіка О. Г. Івченка; АТ «Мотор Січ»; Казенне підприємство «Науково-виробничий комплекс «Іскра» та ін.) та здійснює підготовку фахівців для різних напрямів діяльності.

НУ «Запорізька політехніка» взаємодіє та підтримує розвиток МСБ, оскільки активно залучений до розвитку Запорізького кластеру «ІАМ» та постійно розширює коло партнерів з бізнесу не лише в Україні, а і за кордоном (група підприємств із Чехії та Литви – меморандуми про співпрацю з Кластером та інші – в межах Українського кластерного альянсу). За підтримки Запорізької ТПП та АППАУ університет започаткував створення Центру 4.0, як головного Центру інновацій та навчання за технологіями 4.0 Запорізького регіону. Участь і партнерство з Запорізьким кластером «ІАМ» дозволяє продовжувати роботу по ідентифікації послуг з брокереджу, впровадження якісно нового рівня співробітництва між вченими університету та учасниками промислових секторів в межах Індустрії 4.0.

Університет здійснює активну політику інтернаціоналізації – приєднаний до підписантів Великої Хартії Університетів (Magna Charta); увійшов у міжнародні рейтинги (Multirank); є учасником міжнародних проєктів Erasmus+, DAAD; учасник у великих регіональних асоціаціях співпраці (Мережа Чорноморських університетів BSUN). Національний університет «Запорізька політехніка» у липні 2022 р. було обрано повноправним індивідуальним членом Асоціації європейських університетів (European University Association, EUA) тощо.

Отже, НУ «Запорізька політехніка» (як і ряд інших університетів України) сьогодні входить у новий етап розвитку, коли невід'ємними стають інноваційні

технології навчання, віртуальна реальність, віддалений інжиніринг, дуальна система підготовки, поширення студентської та викладацької мобільності (в межах проєктів WORK4CE, DAAD тощо), розвиток інтернаціоналізації, тісна співпраця з бізнесом, сумісне долучення з професійними спільнотами до регіональних ініціатив (Партнерство зі створення індустріального парку, розвитку Запорізького кластеру «ІАМ» – Програма розвитку малого та середнього підприємництва в м. Запоріжжі на 2022-2025 рр.; Стратегії регіонального розвитку Запорізької області на період до 2027 року; План заходів на 2021-2023 роки з реалізації Стратегії регіонального розвитку Запорізької області на період до 2027 року) тощо. В таких умовах значний кадровий потенціал університету постає перед вагомими викликами, проте й отримує неабиякі можливості до зростання.

Започаткована цьогоріч робота щодо стратегічного розвитку НУ «Запорізька політехніка», яка ґрунтується на ідентифікації не лише власного потенціалу професорсько-викладацького складу та менеджменту університету, оновленні його структури, а й партнерів різних рівнів направлена на формування інноваційного середовища університету, розбудову регіональної інноваційної екосистеми. Поточні загрози обмежили заплановані зрушення, проте попри сучасні виклики амбіції НУ «Запорізька політехніка» на стратегічне інноваційне лідерство у Запорізькому регіоні не втрачено. Університет здатен і зможе забезпечити підвищення ефективності функціонування університетського комплексу та зростання ефективності регіональної економіки за рахунок мультиплікації знань і перетворення їх на інновації.

Література:

1. Давимука С. А., Федулова Л. І. Регіональні інноваційні екосистеми : напрями розбудови в умовах європейської інтеграції : монографія. Львів : Ін-т регіональних дослід. ім. М. І. Долішнього НАН України, 2016. 464 с.

2. Карпенко А. В., Карпенко Н. М. Роль кластерів у розбудові регіональних інноваційних екосистем. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності*: матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 13-14 травня 2021 року. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2021. 389 с. С. 108–110.

Alirzayev Elvin
doktor
Academy of State Customs Committee of Azerbaijan Republic,
Baku, Azerbaijan

THE ROLE OF CUSTOMS IN THE DEVELOPMENT OF DIGITAL SOCIETY IN AZERBAIJAN

Introduction. The digital economy is an economy that is based on digital computing technologies, but is often perceived as conducting business through e-markets. Digitalization of economies brings new products, services, jobs, company types and even markets.

The idea of digital economy is via spreading ICT across all business sectors to enhance its productivity. As future of work, digital economy brings more efficient business model reducing cost of marketing, distribution and other economic factors. More people are now working online, and with the increase of online activity that impacts to the economies, companies that use internet features are taking advantage of getting more profit.

Establishment of e-government is considered one of the factors in further development of digital economy. E-government creates conditions for providing information and e-services to all citizens and tourists making easier daily life. The main purpose of such services can be considered as to reduce the 'distance' between government officials and citizens in provision of social services, as well as simplifying and making government activities more transparent.

Along with high level of ICT applied into all economic actors and spheres, digital society comes up with the adoption and integration of ICT at home, work, education and recreation. Level of digital economy in one country can foster digitalization of society as it depends on banking and trade sectors to be adjusted to the improvements in ICT services.

"E-Government Development Center" was established under the State Agency for Citizen Services and Social Innovations under the President of the Republic of Azerbaijan in accordance with the Presidential Decree of the No. 1885 dated March 14, 2018 "On measures for the development of e-government and transition to digital government". The main aim is to create conditions for the provision of information and e-services by government agencies to all citizens, legal entities and individuals, foreign citizens and stateless persons living in the territory of the Republic of Azerbaijan using modern information technologies [6].

One of the key improvements in digital economic filed is launching Anipay (Instant Payment System) program established by the Central Bank since 2018. Anipay provides digital payment habits in society and increases cashless circulation in the economy. The main purpose is to ensure that payments can be made at any time, all year round between individuals and legal entities, as well as between these individuals and government agencies up to 40 thousand AZN per transaction [3].

The Government Payment Portal (GPP) has also been integrated into the Anipay to ensure that budget, utilities, communications, penalties, insurance and other

payments are collected from a single platform. Thus, legal entities and individuals have the opportunity to pay for more than 1,000 services provided by organizations that have joined the GPP through the Anipay [1].

Digitalization in society. As a result of improvements in digitalization in all sectors of the economy, banking system also expanded and not only in capital Baku, but in the regions as well in recent years. However, negative impacts of 2015 economic downturn and 2020 pandemic can be easily seen in shrinking of banking sector.

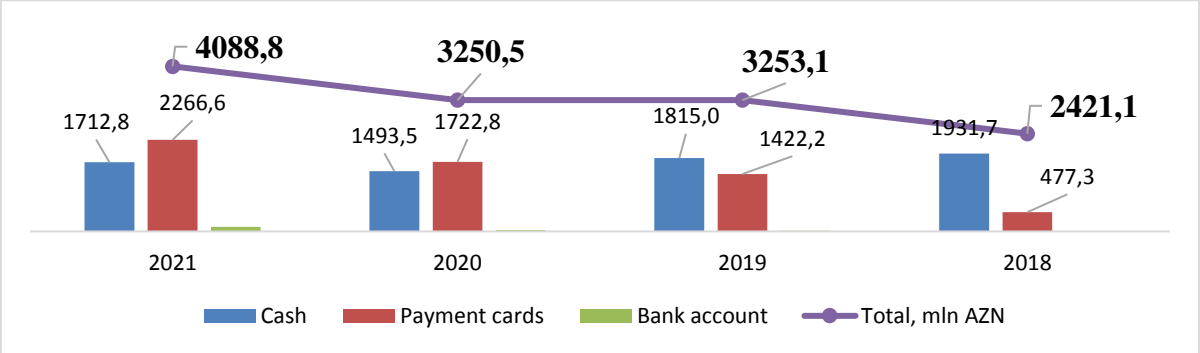


Chart 1. Volume of payments through GPP, 2018-2021 years
Source: [7]

As seen from the Chart 1, significant changes can be recognized by looking at numbers in 2020, where cash payments decreased by which supports the economic downturn idea as a result of pandemic. However, we see positive reaction in the number of in 2021, which let us to say that economic situation of pandemic almost over. These figures give us idea about digitalization of society since it is directly involving individuals rather than economic actors.

E-commerce as basis of digital economy is slowly increasing in Azerbaijan from a low base. Locally developed e-payment system such as GoldenPay and online authentication systems such as the "Easy Sign" ("Asan Imza") electronic signature system have encouraged online sales. However, the economy is still overwhelmingly cash-based and e-commerce is mainly used for purchases made abroad [9].

Digitalization in customs system. In order to ease customs services to individuals and increase trade level for consumers customs system separated items for personal use and for sale by importers through e-customs portal. These improvements include but not limited to calculation of customs payments for imported passenger cars and buses, obtain the data of the customs declaration, bank services to register money transfers for imported goods on the basis of a preliminary contract or declaration, electronic queue amongst others.

Major electronic services delivered by customs system is shown in the chart. Individuals can send applications and get relevant informations thought the portal.

In order to increase transparency and accelerate required customs procedures, individuals are obliged to declare foreign orders by using the Smart Customs application on their smartphones or by using e-customs platform since January 1, 2021. This new project created conditions for more transparent and faster implementation of e-commerce, increase the level of service, eliminate waste of time, ensure transparency, minimize contact between citizens and officials, accurately conduct

customs statistics, efficient use of available resources. Individuals and companies can use such services via tax identification number (TIN) or otherwise Customs Payments Payer Identification Number (CPPIN). Currently, five e-customs services have been integrated into the mobile application [12]. This also increased e-commerce turnover as many carrier companies are involved in this process and their own online system besides e-customs services made postal items and online orders easier as they notify the physical persons not to exceed monthly limit or categorizing your ordered item. Currently, there are 18 e-customs services available for physical and legal persons. In 2021, 8663 companies and 51854 individuals registered at t7he portal, whereas when these services established 7216 companies and 16316 individuals started to use in 2020 [5].

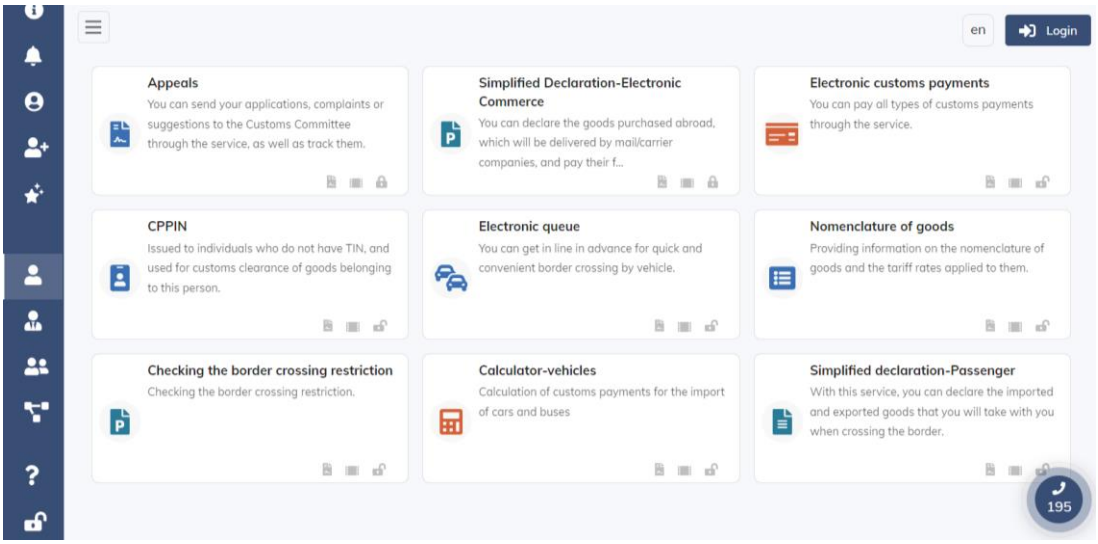


Chart 2. E-customs services for individuals in Azerbaijan
Source: [5]

Throughout the service legal entities can use Appeals to send and also track applications, complaints or suggestions to the Customs Committee, Nomenclature of goods where they can find information on the nomenclature of goods and the tariff rates applied, Electronic customs payments where can all types of customs payments can be paid, Registration of documents which is required during customs clearance, Statistics of import and export operations where they can find reports on import and export operations and payments for them, Postal or courier transportation for the preliminary submission of information about the goods brought by mail or carrier companies, Checking the border crossing restriction for goods and Calculator-vehicles for customs payments for the import of cars and buses [5].

As seen from the chart above, this portal is also for use in its specific oriented application forms that can be sent electronically to custom authorities. Electron service of fast track of persons and vehicles through the state border crossing points of the Republic of Azerbaijan is key part of the portal.

In 2021, about 8 million e-commerce declarations were submitted to the customs authorities through the e-customs portal and the Smart Customs mobile application. In

total, more than 172,000 users are registered on the portal. The number of mobile application users exceeded 375,000, whereas 234,000 of them were Android and 141,000 were iOS users [8]. If we go in details of services usages, the we can see that, out of 3.6 million entrances by services 2.7 million usages were realized only by Simplified declarations (e-commerce) in 2021. And as of November 2022, 4.9 million entrances out of 9 million were operated thanks to Simplified declarations [5].

In 2021, 58% of users who submitted e-commerce declarations to customs authorities through the "e-customs.gov.az" portal and the "Smart Customs" mobile application did not exceed the $100 limit. 25% of users submitted declarations worth between 100 and 200 USD. Only 16% of users submit declarations ranging in value from 200 to 300 USD. Overall, 1% of users submitted an e-commerce declaration worth more than $300 [10]. "On Approval of the Main Directions of the Strategic Road Map for the National Economy and Key Sectors of the Economy" and related decrees by the President of the Republic of Azerbaijan on March 2006, in order to simplify the customs clearance of goods and means of transport and further expand e-customs services a number of important measures have been taken in other areas. Establishment of the "Green Corridor" customs clearance system among others are successful examples of this process [4].

Businesses can be eligible for permanent license for using "Green corridor" clearance system within one month applying documents. This license gives priority crossing from border checkpoints and in the use of customs services, also minimize physical inspections and customs expertise and examination, carrying out customs clearance outside the place of work and working hours for inconvenience of businesses. Besides, there can be specific advantages, like import of goods directly into the person's warehouse and unloading of goods without customs clearance and export of goods directly from its own warehouse without coming to customs [11].

These reforms towards to improve digital economy are in the line with creating more favorable conditions for foreign trade participants complying with the legislation in import-export operations, strengthening the country's export potential by accelerating trade across the customs border based on best international practices.

As of 2019, 1,033 foreign trade participants have applied for permanent access to the Green Corridor clearance system. Of these, 262 foreign trade participants were granted the right to use the "Green Corridor" customs clearance system for export operations, 482 foreign trade participants for import operations, and a total of 744 foreign trade participants. During the first 10 months of 2021, the share of foreign trade participants who received the right to use the "Green Corridor" clearance system in foreign trade turnover on import operations amounted to 42.2%, and on export operations 30.3%. At the same time, import operations in the corridor of agricultural and food products amounted to 64.8%, export operations 46.3% [2].

Conclusion. As a result of improvements in digitalization in government sector, all economic fields got benefit and economic output as well as trade went up in recent years in Azerbaijan. Reform in customs system specially in applying ICT services on passengers and individuals' issues made easier external trade.

Currently, there are 18 e-customs services available for physical persons. In 2021, 51854 individuals registered at the portal, whereas when these services established

16316 individuals started to use in 2020. Out of 3.6 million entrances by services 2.7 million usages were realized only by Simplified declarations (e-commerce) in 2021. And as of November 2022, 4.9 million entrances out of 9 million were operated thanks to Simplified declarations.

Individuals declare foreign orders by using the Smart Customs application on their smartphones or by using e-customs platform since 2021 which helped to increase transparency and accelerate required customs procedures. This new project created conditions for more transparent and faster implementation of e-commerce, increase the level of service, eliminate waste of time, ensure transparency, minimize contact between citizens and officials, accurately conduct customs statistics, efficient use of available resources.

References:

1. Anipay (2020) General info about anypay system, https://anipay.az/about.
2. Azertag (2021) "Safar Mehdiyev: The Customs Committee will continue to work to fully electronicize business and customs relations" https://azertag.az/xeber/Sefer_Mehdiyev_Gomruk_Komitesi_biznes_gomruk_elaqelerinin_tam_elektronlasdirilmasi_istiqametinde_fealiyyetini_davam_etdirecek-1930602
3. Banker (2021), "What is APS and which banks are active? – research" 27/01/2021 https://banker.az/aos-n%C9%99dir-v%C9%99-hansi-banklarda-aktivdir-arasdirma/
4. Decree (2016) "On Approval of the Main Directions of the Strategic Road Map for the National Economy and Key Sectors of the Economy" https://e-qanun.az/framework/32855 https://e-qanun.az/framework/41888
5. E-customs (2022), E-customs services for individuals https://e.customs.gov.az/ , https://e.customs.gov.az/statistics
6. E-gov (2018) General information on e-government, https://www.e-gov.az/az/content/read/2
7. GPP (2021) Statistical information on government payments https://gpp.az/WebPortal/Infosite/Statistics

   https://www.privacyshield.gov/article?id=Azerbaijan-Market-Overview
8. Moderator (2022) "Sefer Mehdiyev: "Xarici ticarət iştirakçıları üçün yeni imkanlar yaradılacaq" 08 Feb 2022 https://moderator.az/cemiyyet/411557/sefer-mehdiyev-xarici-ticaret-istirakcilari-ucun-yeni-imkanlar-yaradilacaq/
9. PrivacyShield (2020), "Azerbaijan-Market-Overview", "Azerbaijan-ecommerce" U.S. Department of Commerce, and the European Commission and Swiss Administration https://www.privacyshield.gov/article?id=Azerbaijan-ecommerce
10. Report (2021) "Gömrük Komitəsi: Xaricdən mal alanların 58 %-i 100 dollar həddini keçmir" https://report.az/biznes-xeberleri/gomruk-komitesi-xaricden-mal-alanlarin-58-i-100-dollari-kecmir/ 01-02-2022
11. SCC (2018) "About "Green Corridor" customs clearance system" https://customs.gov.az/az/sahibkarlar-ucun/green-corridor/
12. SCC (2021) "The project "Simplified Declaration - E-Commerce" (Smart Customs) will be launched" https://customs.gov.az/az/faydali/xeberler/4448_

Акімочкіна Ю. І.
студентка
Шишкін В. О.
кандидат економічних наук, доцент
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ТИПІВ ПЛАНУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Планування – це діяльність суб'єктів організації, що передбачає встановлення цілей організації для подальшого розвитку, визначення оптимальних шляхів їх досягнення та забезпечення ресурсами на основі інформації про організаційне середовище організації [1, с. 28].

Реальне ринкове середовище, в якому доводиться функціонувати вітчизняним господарюючим суб'єктам, характеризується крайньою нестабільністю і непередбачуваністю розвитку подій, недостатньо ефективним економічним законодавством, відсутністю розвиненої ринкової інфраструктури [2]. Ці, а також цілий ряд інших економічних, фінансових і соціальних чинників, роблять украй скрутне функціонування українських підприємств і перешкоджають формуванню ефективних ринкових відносин в країні.

Р. Аккоф склав класифікацію за якою виділяють чотири типи планування, а саме: реактивне; інактивне; преактивне; інтерактивне.

Реактивне планування характеризується тим, що воно орієнтоване на минулий досвід організації. Прихильники, які розглядають цей тип планування схильні до того, що правильно передбачити події в майбутньому майже неможливо. Також вони зазвичай перебільшують свої досягнення в минулому. Прихильники даного типу планування вважають, що для того, аби розв'язати проблеми необхідно знайти причини їх виникнення та ліквідувати. Недоліками реактивного планування є наступне: головну роль в процесі планування відіграє вище керівництво організації; до планових структур належать тільки спеціалісти з досвідом роботи, а потенціал та ініціатива молодих спеціалістів не враховується. До переваг реактивного планування можна віднести: обережне прийняття рішень, що застерігає від небажаних змін; дотримання традицій, що сприяє встановленню в колективі організації почуття безпеки і стабільності.

Інактивне планування орієнтоване на стан організації на поточний момент. Інактивісти не користуються досвідом отриманим в минулому, а також не збираються щось змінювати в майбутньому. Головним принципом даного типу планування є: мінімальне втручання в природний розвиток подій, і все вирішиться без сторонньої допомоги. Недоліки інактивного планування: неспроможність адаптуватися до змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищах діяльності організації; майже не використовується творчий потенціал спеціалістів організації, обмежується їх ініціативність та самостійність. Перевагами інактивного планування є: обережність та обачливість при плануванні, що дає змогу уникнути раптових катастрофічних

наслідків; детальне ознайомлення та вивчення стану організації на поточний період.

Преактивне планування орієнтоване в основному на майбутнє, на здійснення безперервних змін в різних напрямках діяльності організації. На практиці це прогнозування майбутнього та підготовка до нього: прогнозування умов зовнішнього середовища, формулювання цілей та стратегій як цілісної програми їх досягнення. Преактивісти користуються останніми досягненнями науки і техніки, новітніми методами планування і прогнозування. Преактивне прогнозування має такі недоліки: майже не використовується досвід минулих років; відсутність достатньої уваги до повсякденних потреб організації; користування новими методами планування не гарантує успішний результат діяльності організації. Переваги преактивного планування: прагнення враховувати в процесі планування зміни в зовнішньому середовищі; ретельний підхід до формулювання стратегії та цілей організації.

При інтерактивному плануванні проектується такий прообраз майбутнього параметри якого будуть ідеальними для організації, а також відбувається пошук шляхів для його побудови. Недоліками інтерактивного планування є: прагнення побудувати ідеальну модель організації в майбутньому; припущення того, що майбутнє може контролюватися та спрямовуватися творчими діями та правильним плануванням. Інтерактивне планування має такі переваги: достатньо суттєве застосування творчих здібностей спеціалістів організації; використання нових методів планування; поглиблений аналіз умов і внутрішнього, і зовнішнього середовищ; зростання рівня індивідуального, організаційного та суспільного розвитку організації [3, с. 261].

Кожен тип планування має свої особливості та недоліки і залежно від того на що організація хоче спрямовувати свої ідеї потрібно вибирати тип планування. Недооцінка планування підприємницької діяльності в умовах ринку, зведення його до мінімуму, ігнорування або некомпетентне здійснення часто призводять до невиправданих економічних втрат і в результаті до банкрутства [2]. Для поліпшення ситуації та забезпечення сталого розвитку вітчизняним підприємствам необхідно формувати більш досконалу систему планування, яка б могла краще враховувати невизначеність зовнішнього середовища, що забезпечило б досягнення певної глобальної мети свого розвитку, а також пошук більш ефективних методів організації і управління в умовах макроекономічних чинників, що постійно змінюються.

Література:

1. Щебликіна І. О., Грибова Д. В. Основи менеджменту : навчальний посібник. Мелітополь : Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. 480 с.

2. Самкова Е. Р., Шевчук С. А. Особливості планування на підприємствах в сучасних умовах ринкової економіки. URL: http://www.rusnauka.com/9._EISN_2007/Economics/21538.doc.htm (дата звернення 24.10.2022).

3. Іванова В. В. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 472 с.

Антонюк Д. А.
доктор економічних наук, професор
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна,
Східно-Баварський університет Амберг-Вайден
м. Амберг і Вайден, Німеччина
Буй Ю. В.
аспірантка
Гобир І. Б.
кандидат економічних наук, доцент
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу
м. Івано-Франківськ, Україна

ТЕНДЕНЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

В сучасних умовах динамічних змін успішне функціонування соціально-економічних систем регіонального рівня забезпечується сукупністю взаємозв'язаних факторів, які формують конкурентне становище території. Ключовим чинником конкурентоспроможності є наявність інноваційно-активних промислових підприємств в області, які є драйверами економічного оновлення і зростання регіону, сприяють пожвавленню залучення інвестицій та забезпечують суспільний добробут населення в області. Для всебічного оцінювання інвестиційно-інноваційної діяльності в Івано-Франківській області проаналізуємо показники, що характеризують рівень фінансування наукових досліджень та розробок за джерелами і напрямами.

Аналіз обсягів інвестицій промислових підприємств Івано-Франківської області за напрямами інноваційної діяльності показує, що протягом 2015-2019 рр. відбулося зростання питомої ваги інвестицій на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення. Так, у базовому 2015 р. частка витрат на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення становила 91,2 %, а вже у 2019 р. вона склала 99,66%.

Щодо решти витрат то їх частка протягом досліджуваного періоду мала тенденцію до зниження, зокрема частка витрат на внутрішні науково-дослідні роботи знизилася на 4,96% 2019 р. у порівнянні з базовим 2015 р. Зовнішні витрати мали місце лише у 2016 р. та 2018 р. та склали відповідно 0,62% та 0,06% відповідно. Інші витрати протягом 2015-2019 рр. мали нерівномірну тенденцію, у 2016 р. відбулося їх зростання до рівня 14,47%, проте вже у наступні роки їх частка суттєво знизилася (рис. 1).

Аналізуючи структуру внутрішніх інвестицій на виконання наукових досліджень видами робіт у Івано-Франківській області варто відмітити зростання частки прикладних досліджень протягом останніх 2018-2019 рр. (рис. 2).

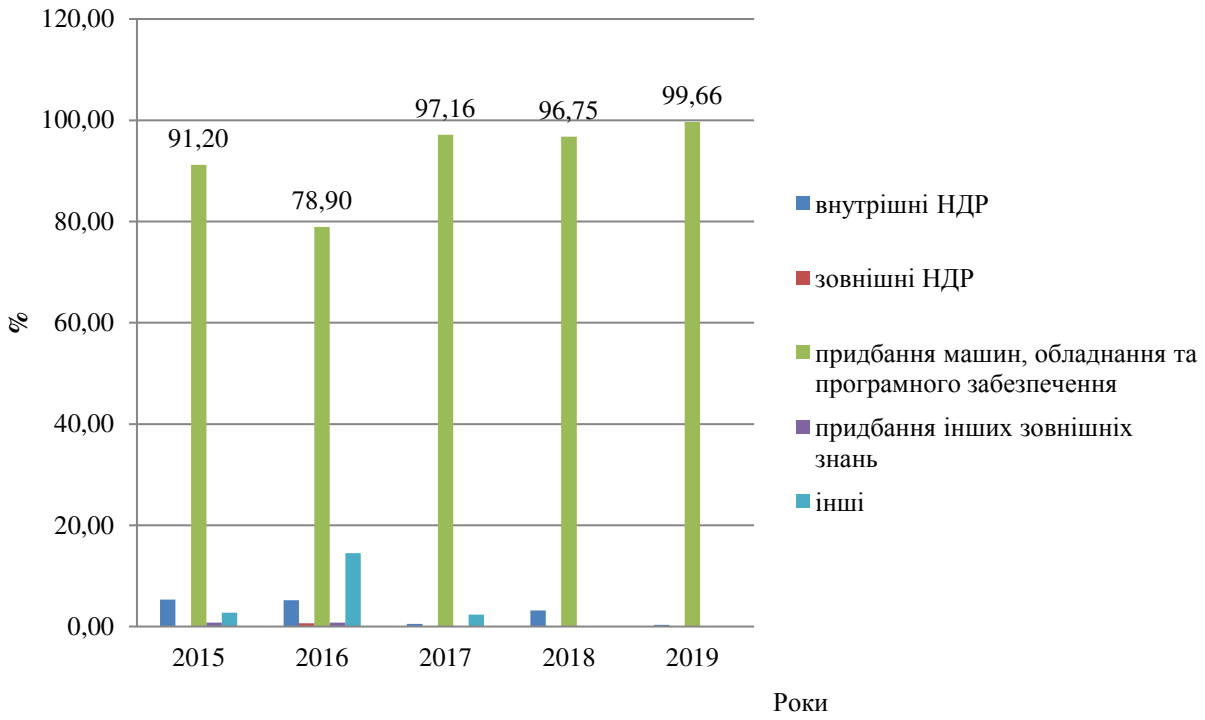


Рис. 1. Структура обсягу інвестицій промислових підприємств за напрямами інноваційної діяльності

Джерело: розраховано авторами за даними [1]

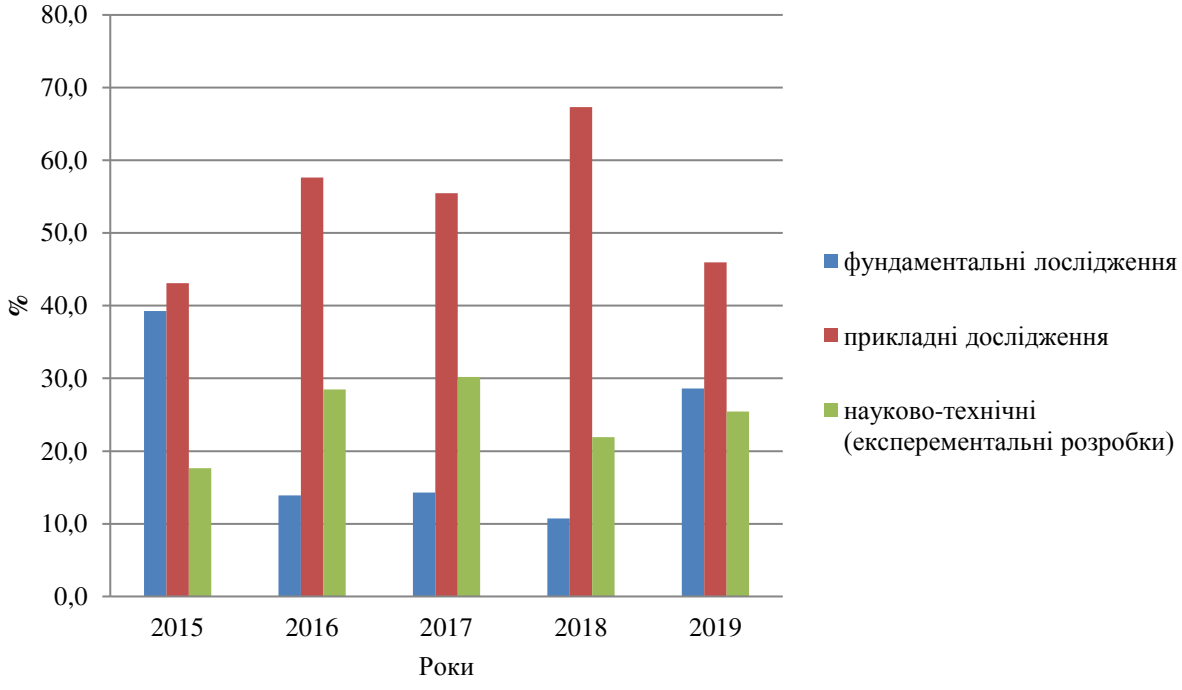


Рис. 2. Структура внутрішніх інвестицій на виконання наукових досліджень видами робіт

Джерело: розраховано авторами за даними [1]

Проведений аналіз інвестиційно-інноваційної діяльності у Івано-Франківській області показав деяке скорочення обсягів фінансування витрат на

наукові дослідження та розробки в області. Зростання обсягів інвестування відбулося за рахунок інноваційної діяльності промислових підприємств через придбання машин, обладнання та програмного забезпечення, а також збільшилися обсяги фінансування прикладних досліджень та експерементальних розробок.

В середньому протягом досліджуваного періоду 2015-2019 рр. інноваційну діяльність впроваджували 28 підприємств в області, що у відсотковому відношенні складає 21,7% від загальної кількості обстежених підприємств. До підприємств, які найчастіше впроваджують інновації у виробництво належать підприємства діяльність яких пов'язана з текстильним виробництвом, виготовленням виробів з деревини, виробництвом паперу, поліграфічні роботи, виробництво одягу і шкіри, також вагому частку складає діяльність пов'язана з машинобудуванням, зокрема 22–30%. Найбільша частка інвестицій припадає на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення. Основним джерелом інвестицій у інноваційну діяльність підприємств області є власні кошти підприємств. До підприємств, які найбільше інвестували у інноваційну діяльність належать організації діяльність яких пов'язана з виготовленням продукції з деревини та її обробкою, виробництво напоїв, харчових продуктів, хімічної продукції та хімічних речовин.

Підсумовуючи, варто зазначити, що інвестиційно-інноваційна діяльність в Івано-Франкіської області знаходиться в процесі свого розвитку. Загалом в області переважає сільськогосподарське виробництво, частка промислового виробництва є значно нижчою. Зниження показників інвестиційно-інноваційної активності в першу чергу пов'язане із невизначеними зовнішніми умовами, які впливають на фінансування інноваційної діяльності підприємництва.

Література:

1. Державна служба статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 10.10.2022).

Баєва Д. Д.
студентка
Шишкін В. О.
кандидат економічних наук, доцент
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна

БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ ДОСЯГЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА

На сьогодні бізнес – це досить прогресивна система ведення господарства незалежно від соціально-економічного устрою суспільства. Критична концепція бізнесу виходить із того, що бізнес – це діяльність людей, спрямована на одержання прибутку. А заради прибутку бізнесмен готовий на все [1, с. 11].

Саме критична концепція бізнесу була покладена в основу системи законодавчого регулювання економіки.

Щоб як можна точніше зрозуміти сутність бізнесу, слід розглядати його як систему з такими властивостями, як: доцільність, цілісність, суперечливість та активність.

Доцільність означає, що бізнес має раціональну спрямованість на одержання прибутку. А вищі цілі бізнесу виходять із вимог закону вільної конкуренції.

Цілісність означає, що у прагненні до збільшення прибутку, бізнес пронизує всі сфери суспільства. Тому заборони і обмеження бізнесу повинні бути зведені до розумного рівня.

Суперечливість означає, що бізнес складається із протиріч, більш того, саме вони є джерелом його розвитку.

Активність означає, що бізнес – це явище соціальне. Розумна активність людей бізнесу реалізується в розмірах валового національного продукту країни, рівні життя громадян, привабливості тієї або іншої країни для проживання в ній тощо.

Бізнес і підприємництво нерідко ототожнюються, проте між ними є відмінності. Бізнес визначається як справа, що приносить дохід. Це може бути як дохід від індивідуальної трудової діяльності, так і дохід від спекуляції і навіть від кримінальної діяльності (наприклад, злочинний бізнес). Підприємництво виступає як ініціативна діяльність під власну матеріальну відповідальність, спрямована на отримання прибутку. Оскільки прибуток постає як різниця між одержуваним підприємцем доходом і витратами, то підприємництво можна розглядати як бізнес, але не завжди бізнес є підприємництвом, тому що не завжди його безпосередньою метою є прибуток.

Однією з невід'ємних складових успішного підприємництва є бізнес-планування, тобто докладне обґрунтування проекту, завдяки якому буде можливість повністтю оцінити ефективність майбутнього або існуючого бізнесу, дати відповідь на питання, чи слід вкладати гроші в дане підприємство.

Бізнес-планування дає змогу оцінити якість опрацювання ідеї проекту,

спрогнозувати і оцінити можливі ризики, визначити комерційну і бюджетну ефективність проекту, ознайомити майбутніх інвесторів з головною метаю та ідеєю, підвищити дісципліну зсередини та працювати за принципом: «Все що заплановане – має бути виконано!» [1, с. 18].

У сьогоденні бізнес-план займає місце все більш важливого документа, який здатний переконливо довести можливість підприємства виробити і продати достатню кількість товарів або послуг. До того ж розміри доходу та повернення вкладень мають задовольняти майбутніх інвесторів. Тим самим, бізнес-планування дає зрозуміти повний стан справ на теперішній та майбутній час; чітко змалювати той рівень, який зможе досягти підприємство, розрахувати процес зміни одного стану на інший.

Більшість проблем мають можливість бути вирішені завдяки постійному уточненню бізнес-плана, метою приведення його у відповідність до умов, що змінюються. Це надає можливість користуватися бізнес-планом як реальним критерієм оцінення фактичних досягень підприємства. Наприклад, бізнес-план за минулий рік зможе продемонструвати, які із стратегій компанії є більш ефективними, а які не дуже, або взагалі провальні, та наскільки успішним був той чи інший спосіб його реалізації [2].

При дослідженні фактичних досягнень підприємства у порівнянні з бізнес-планом виявляють позитивні та негативні сторони організації, які надалі можливо буде використовувати для уникнення відхилень між плановими і фактичними показниками.

Бізнес-планування зазвичай виконує як зовнішні, так і внутрішні функції. На момент пошуку інвесторів, партнерів якісно розроблений та оформлений бізнес-план буде найкращою візитною карткою компанії [3, с. 35].

Завдяки чітко поставлених остаточних цілей розробленого бізнес-плану вся діяльність підприємства стає більш цілеспрямованою, що дає змогу направити розвиток організації в правильному напрямку.

Постійне використання бізнес-планування підприємство створює собі так званий інструмент контролю управління, який дає змогу забезпечити поетапне просування до встановленої мети.

Під час складання бізнес-плану відбувається процес самонавчання, а вже після втілення передбачених ним кроків він стає базою для аналізу фактичних показників. Тим самим, підприємець набуває певних знань, важливого досвіду та невід'ємного професіоналізму, що неможливо без планування.

Література:

1. Карпов В. А. Планування та аналіз підприємницьких проектів : навчальний посібник. Одеса : ОНЕУ, 2014. 243 с.

2. Орлов О. О., Головач Т. В. Бізнес-планування. URL: https://msn.khnu.km.ua/pluginfile.php/188846/mod_resource/content/1/tem%2017. (дата звернення: 26.10.2022.).

3. Горбаченко С. А., Карпов В. А. Аналіз підприємницьких проектів : навчальний посібник. Одеса : ОНЕУ, 2013. 241 с.

Батракова Т. І.
кандидат економічних наук, доцент
Котухов Д. П.
студент
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна

ІННОВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ: ДЖЕРЕЛА ЗАЛУЧЕННЯ ТА ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ В УПРАВЛІННІ

Інновації на сьогодні є основним засобом та способом нарощуванням потужності та ефективності виробництва. Більшість світових компаній постійно застосовують нові технології та рішення, які дозволяють їм підвищувати свою конкурентоспроможність. Але які джерела залучення інновацій існують, та які потенційні проблеми очікують компанію, яка вирішила стати на цей шлях?

Впровадження та застосування інновацій може відбуватися з різних джерел. Кожна окремо взята компанія має визначити для себе найліпше джерело, зважаючи на власні ресурси, організаційну структуру чи кінцеву стратегічну ціль. Враховуючи ці фактори, можна обрати один із шляхів впровадження необхідних інновацій на підприємстві. Основних таких існує три: інноваційне партнерство, внутрішні та зовнішні інновації.

Серед джерел внутрішніх інновацій у компаніях можна виділити спеціальні інноваційні лабораторії та відділи досліджень і розробок. Використання таких внутрішніх засобів інноваційної діяльності забезпечує швидку реалізацію інноваційних рішень та значно пришвидшує їх інтеграцію в виробничий процес. Прикладом такої категорії новацій є створення спеціальної групи співробітників, які будуть проводити мозковий штурм у постійних пошуках інноваційних ідей, що у подальшому будуть передаватися технічним відділам для безпосередньої реалізації. А уже внаслідок створення нового продукту чи прийнятого рішення буде проведене тестування щодо ефективності прийняття цих рішень[1].

Зовнішні інновації включають в себе новітні технології та прогресивні рішення, що залучаються поза межами компанії. Джерелами таких інновацій можуть бути надбання спеціальних інноваційних компаній, партнерів із ланцюгів поставок або навіть підприємств-конкурентів. Використання досвіду інших компаній може виявитися досить корисним, особливо враховуючи те, що перед очима управлінців одразу будуть всі переваги та слабкі сторони впровадження конкретного рішення. Це допоможе з більшою ефективністю застосувати інновацію на власному підприємстві, враховуючи всі переваги, недоліки та заздалегідь створивши всі потрібні умови.

Інноваційне партнерство також частина системи зовнішніх інновацій, однак вони окрім цього можуть надати додаткову інформацію чи консультації, оскільки спеціалізуються на запровадженні новаторських рішень. Прикладами такого партнерства можна вважати інноваційні акселератори та стартапи. Таке партнерство фокусується саме на створенні середовища, де нові прогресивні ідеї та технології об’єднуються з метою отримання нового унікального рішення[1].

Ведення інноваційної політики потребує певних навичок, і управлінці в цьому плані можуть зіткнутися з певними проблемами. Власне, далі і розглянемо найрозповсюдженіші проблеми у цій сфери та визначимо методи їх вирішення.

Перша потенційна проблема на шляху до адаптації інноваційних рішень у компанії - застаріла структура управління. Сьогоднішні реалії разюче відрізняються від тих, які були актуальними в час формування більшості із цих систем. Тому замість їх використання краще всього просувати прогресивну корпоративну культуру. Слід також пам'ятати, що між різними корпоративними культурами існує вагома різниця, і в той час як одні з них функціонують з вірою у те, що підприємству не потрібні новації, оскільки воно й так нормально працює, інші все ж таки дотримуються курсу на зростання та розвиток. Якщо в компанії не буде чіткої орієнтованості на прогрес, то управлінські рішення будуть відповідними, і не буде ніякого сенсу у застосуванні нових інноваційних практик. Саме тому, одразу слід окреслити політику компанії, яка буде спрямована на розвиток та спостерігати за тим, щоб усі корпоративні ланки розуміли та сприймали важливість змін, які відбуваються [2].

Можна багато говорити про інновації, та заявляти про те, що вони мають вирішальне значення для компанії, але не інвестуючи в належну інфраструктуру, буде дуже важко впровадити інноваційні рішення у виробництво. Потрібно потурбуватися щоб нова корпоративна структура могла задовольнити зростаючі потреби у ресурсах та технологіях і створила чітку та послідовну стратегію. Відсутність стратегії – прямий шлях до отримання незадовільних результатів та провалу у бізнесі.

При наявності чітко окресленої стратегії та мети використання новації у компанії буде значно більше шансів подолати проблеми та складнощі, які зустрінуться на шляху їх реалізації, оскільки підприємство зможе оптимізувати свої ресурси та направити весь потенціал на пошук необхідного рішення. Все має працювати як чітко налагоджений механізм, що сфокусований на певній цілі, інакше всі зусилля будуть марними[2].

Підсумовуючи вищесказане, слід зазначити, що у будь-якій організації творчі та революційні ідеї можуть бути з легкістю реалізовані, але щоб домогтися цього, потрібно вирішити ряд проблемних питань. Якщо компанія стала на інноваційний шлях, то потрібно докласти усіх необхідних зусиль, щоб це вилилося у позитивні результати діяльності, а не стало марною тратою ресурсів. Якщо слідувати за тверезою стратегією реалізації інноваційних рішень, то це принесе виключно користь, і зможе підвищити конкурентоспроможність та покращити позиції компанії на ринку.

Література:

1. Itonics innovation. 6 Internal Sources Of Innovation. URL: https://www.itonics-innovation.com/blog/6-internal-innovation-sources-you-should-know

2. Accept Mission. The top 10 challenges of innovation and how to overcome them. URL: https://www.acceptmission.com/blog/challenges-of-innovation/

Біленко О. В.
кандидат економічних наук, доцент
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

ОСОБЛИВОСТІ РИНКУ ПРАЦІ ІТ-СФЕРИ

В сучасному суспільстві використання інформаційних технологій є основним фактором розвитку економіки, підґрунтям інформаційної революції, в межах якої можливість переробки інформації по собі вже є багатством. Розвиток комп'ютерних технологій, розповсюдження інтернету обумовили стрімкі темпи інформатизації суспільства, що викликало суттєве зростання попиту на відповідні продукти і послуги.

Упродовж останніх 25 років сфера ІТ-послуг в Україні розвивається швидкими темпами, фактично перетворившись на високоінтелектуальну індустрію, яка є драйвером розвитку економіки держави. Так, сектор ІТ-послуг посідає друге місце за обсягом експорту послуг - 3,86 млрд.дол в 2021 році [1] та налічує майже 300 тис. фахівців, попит на яких щороку зростає на 25-30 відсотків [2, с. 3]. Отже, виникає об'єктивна необхідність дослідження відповідного ринку праці.

Ринок праці класифікують за критерієм ланки суспільного виробництва і виділяють національний ринок праці, галузевий і внутрішньофірмовий. Це дає підстави для виділення галузевого ринку праці у ІТ-сфері як економічної форми функціонування робочої сили у даній сфері, який, з одного боку, є складовою національного ринку праці, а з іншого - містить внутрішньофірмові ринки праці в межах компаній, що надають послуги з інформаційних технологій. Таким чином, ринок праці ІТ-сфери можна визначити як сукупність економічних відносин, пов'язаних з процесом задоволення потреб в робочій силі однієї із сфер економічної діяльності - сфери інформаційних технологій.

Ринок праці ІТ-сфери є похідним від ринку ІТ-послуг тому, що із зростанням попиту на ІТ-продукти і послуги відповідно збільшується і чисельність працюючих у цій сфері. Основні елементи ринку праці ІТ-сфери можна визначити за аналогією з національним ринком праці: попит, пропозиція і ціна робочої сили, специфіка яких визначається особливостями діяльності у сфері інформаційних технологій та кон'юнктурою відповідного ринку ІТ-послуг.

Попит на ринку праці ІТ-сфери є похідним від попиту на ІТ-продукти і послуги. Він визначається загальною потребою економіки та потребою ІТ-компаній у фахівцях з інформаційних технологій і комп'ютерних систем для заповнення вакантних робочих місць на умовах основної діяльності, сумісництва та для виконання разових робіт. Пропозиція включає:

- зайнятих у сфері інформаційних технологій;
- безробітних, які активно шукають роботу у ІТ-сфері;
- працівників, які намагаються змінити місце роботи.

Ціна робочої сили працівників у ІТ-сфері визначається дією ринкового механізму, тобто співвідношенням попиту і пропозиції у цій сфері. Оскільки

попит на ІТ-послуги і продукти в сучасних умовах зростає, відповідно підвищується попит на працівників сфери інформаційних технологій. За підрахунками компанії GlobalLogic, в Україні упродовж останніх років кількість нових вакансій зростала щороку на 40 тис., або на 25-30%. На тільки одному спеціалізованому порталі для ІТ-фахівців DOU на початку 2022 року з'являлось 2-2,5 тис. нових вакансій на тиждень. [3]. Водночас, реальна кількість працевлаштованих ІТ-спеціалістів зростала лише на 18%, що свідчить про суттєве перевищення попиту над пропозицією.[4]. Відповідно до законів ринку, така ситуація не може не призводити до зростання ціни робочої сили у даній сфері. Так, щомісячна винагорода працівників ІТ-індустрії складає від 1100 до 4000 доларів на місяць і подекуди більше. [2, с.12]. Хоча розмір заробітних плат істотно відрізняється залежно від ІТ-позиції фахівця, її рівень кратно перевищує середні показники в інших видах економічної діяльності.

Згідно з сегментацією ринку праці на первинний і вторинний, ринок праці ІТ-сфери має всі риси первинного ринку праці, який характеризується стабільною зайнятістю, високим рівнем оплати праці, вираженими можливостями професійного росту фахівців. Його робоча сила відзначається високим рівнем якості, який базується на високому рівні освіченості, оволодінні найсучаснішими інформаційними системами і технологіями, іноземними мовами, комунікативними здібностями. Українські ІТ-фахівці мають профільну вищу освіту (83% працівників, в тому числі – 55% з програмування або точних наук), володіють англійською мовою на рівні не нижче Intermediate (80% працівників), мають три та більше років досвіду (60% працівників) [2, с.11].

Ринок праці ІТ-сфери має певні характерні особливості:

– високі вимоги до якості робочої сили: наявність профільної освіти (формальної чи неформальної), систематичне підвищення кваліфікації та особистісний розвиток, креативність, здатність адаптуватись до швидких змін завдань тощо);

– індивідуальний характер праці більшості робочих місць та клієнтоорієнтованість;

– більша незалежність суб'єктів цього ринку праці від їх територіального розміщення;

– глобальність (інтернаціональність, вихід за межі національних економік);

– висока гнучкість (щодо форм зайнятості, режимів праці, витрат на робочу силу, мобільності працівників);

– переважанням серед роботодавців компаній малого та середнього розміру (ІТ компанії зі штатом до 80 спеціалістів складають 86%) та фізичних осіб – суб'єктів підприємницької діяльності (81% зайнятих у ІТ-сфері), оскільки ІТ часто передбачають проектний характер робіт [2, с.8];

– наявність численних закладів неформальної освіти, що обумовлюється постійно зростаючими потребами у ІТ-фахівцях, швидким «старінням» знань та інертністю формальної освіти.

Суб'єктами на ринку праці ІТ-сфери України виступають:

1. основні учасники (безпосередні суб'єкти трудових відносин):

− роботодавці, переважно, IT-компанії різних організаційно-правових форм власності;

− наймані працівники, які займають відповідні робочі місця, чиї професійні й особистісні якості відповідають вимогам роботодавців;

2. фізичні особи - суб'єкти підприємницької діяльності, які можуть бути як покупцями, так і продавцями продуктів і послуг у сфері інформаційних технологій;

3. органи державного регулювання і контролю в сфері трудових відносин;

4. саморегулівні організації - неприбуткові об'єднання IT-компаній, створені з метою узгодження інтересів бізнесу, держави та міжнародних партнерів задля розвитку IT-індустрії, розроблення та впровадження правил поведінки на ринку IT, надання своїм членам підтримки в юридичних, податкових та інших аспектах;

5. органи, які здійснюють державне регулювання ринків в сфері інформаційних технологій, зокрема, Міністерство цифрової трансформації України;

6. об'єднання, які представляють на ринку праці інтереси основних його учасників (об'єднання роботодавців і профспілки);

7. сервісні структури, які задовольняють потреби основних учасників ринку інформаційних технологій в спеціалізованих послугах:

– профільні освітні заклади, що забезпечують професійну підготовку кадрів для IT-сфери, а також підвищення їх кваліфікації;

– посередницькі структури (приватні кадрові агентства, державна служба зайнятості);

– юридичні фірми, які надають основним учасникам IT-ринку правові послуги.

Специфіка функціонування основних суб'єктів ринку праці визначається характерними особливостями ринку праці IT-сфери.

Література:

1. Зовнішня торгівля України у 2021 році: Експрес-випуск. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: https://ukrstat.gov.ua/express/expr2022/02/14.pdf (дата звернення: 28.10.2022).

2. Ukraine IT Report 2021. Асоціація IT Ukraine : веб-сайт. URL: https://drive.google.com/file/d/1LujaT9pHEGhgpRRojfnlZgQikkyiIlbE/view

3. Ринок праці під час війни. Портал IT-фахівців DOU : веб-сайт. URL: https://dou.ua/lenta/articles/job-market-during-wartime/?from=doufp (дата звернення: 29.10.2022).

4. IT в Україні: цифри, перспективи та бар'єри. DLF Attorneys-At-Law : веб-сайт. URL: https://dlf.ua/ua/it-v-ukrayini-tsifri-perspektivi-ta-bar-yeri/ (дата звернення: 29.10.2022).

Біленко О. В.
кандидат економічних наук, доцент
Бистро А. О.
студентка
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

ПРОБЛЕМИ ОСВІТНОЇ МІГРАЦІЇ УКРАЇНЦІВ

Освітня міграція в українському суспільстві щороку набуває нових обертів через низку освітніх, економічних та політичних проблем. Завдяки глобалізації, яка охопила весь світ, академічній мобільності та інтеграційним процесам національні кордони зникають, а наука стає інтернаціональною, що дає змогу налагодити міжнародне співробітництво та покращити інтелектуальний потенціал людства, але й подекуди призвести до негативних наслідків. З огляду на вказані обставини, дослідження процесів освітньої міграції є підґрунтям для розробки рекомендацій щодо управління цими процесами та їх оптимізації у контексті нових тенденцій та закономірностей.

Освітня міграція як одна із форм міграційного процесу передбачає переміщення людей з метою підвищення рівня освіти, яке в основному носить тимчасовий характер. Освітні мігранти - це найсприятливіша категорія мігрантів, оскільки в основному це талановита, прогресивна, ініціативна та перспективна молодь, яка здатна внести значний вклад в наукову діяльність або стати цінними співробітниками.

На основі загальних законів міграції, теорії факторів «притягання-виштовхування» (pull-push) та сучасного розвитку суспільства виділяють наступні загальні фактори притягання освітньої міграції:

– економічні (рівень оплати навчання, якість життя населення, наявність робочих місць, стабільний розвиток економіки, індекс людського розвитку);

– соціально-культурологічні (висока якість освіти, можливість розвитку та самореалізації, позитивна демографічна ситуація в країні, сприятливі умови праці, злагоджена система охорони здоров’я, відсутність дискримінації);

– природні (сприятлива екологічна ситуація, розвиток природних ресурсів та рекреації, низький рівень радіації);

– політичні (стабільність політичної системи, розвиток демократії, відсутність корупції та воєнних конфліктів) [1, с.22].

Для країн, що приймають іноземних студентів, існують значні переваги: економічні вигоди, технічне вдосконалення освітнього процесу, розвиток туризму, інтеграція закладів вищої освіти до міжнародної освітньо-наукової системи, омолодження структури населення.

Водночас країни, з яких студентська молодь виїжджає, можуть спіткати певні загрози: втрата інтелектуального потенціалу, еміграція через навчання, старіння структури населення.

Навчання за кордоном за умови повернення мігранта на батьківщину має позитивний ефект для країни походження, адже країна отримує підготовленого

спеціаліста з більш широким світоглядом. Однак часто після закінчення навчання у закордонному закладі вищої освіти студенти залишаються працювати в країні, в якій навчались, а відповідно — залишають свій інтелектуальний капітал, необхідний для потенційного розвитку національної економіки, що призводить до старіння структури населення та перетворення освітньої міграції на еміграцію через навчання.

Наразі Україна посідає одне з провідних місць серед країн-донорів перспективних студентів та фактично бере участь у економічному розвитку інших країн світу. За даними ЮНЕСКО, чисельність українських студентів за кордоном стрімко зростає – з 42,5 тис. у 2013 р. до 77,6 тис. у 2019 р. [2].

Найбільше українських студентів у 2019 р. навчалося в Польщі – 26,9 тис., у Німеччині – 6,3 тис., у Чехії нараховувалось 3,2 тис., а у Словаччині – 2,9 тис. студентів. Основними причинами цього стала анексія Криму та військовий конфлікт на сході країни.

У 2022 році у зв'язку з повномасштабним вторгненням РФ на територію України цей показник значно збільшиться. Так, наразі провідні українські ВНЗ разом із урядом започаткували програму допомоги українським абітурієнтам Ukrainian Global University (UGU), яка спрощує процедуру вступу, надає високі стипендії, а також якісну базу знань, проте діє вона за умови, що випускники після навчання повернуться на батьківщину задля її відбудови. Серед закордонних вишів до програми долучились такі як Стенфорд, Пітсбурзький, заклад Парижа (Пантеон-Сорбонна), Канади, США, Італії, Німеччини та низка інших [3].

Тривалість військових дій та швидкість післявоєнного відновлення країни є наразі основними чинниками збільшення обсягів освітньої еміграції української молоді. Водночас, подають надію результати опитування КМІС [4]: у разі припинення війни та отримання Україною вагомих гарантій безпеки 85,1% респондентів планують майбутнє своїх дітей/онуків в Україні, і лише 1,8% планують, що діти/онуки виїдуть з України за будь-яких умов.

Література

1. Бачинська М.В., С'єдіна Г.П. Фактори міграційного притягування в контексті соціокультурологічного розвитку регіону. *Молодий вчений*. Київ, 2015. № 2. С. 22–26.

2. Global Flow of Tertiary-Level Students. UNESCO Institute for Statistic : веб-сайт. URL : http://uis.unesco.org/en/uis-student-flow (дата звернення: 28.10.2022)

3. Ukrainian Global University: веб-сайт. URL : https://uglobal.university/. (дата звернення: 28.10.2022)

4. Лише половина українців планує майбутнє своїх дітей в Україні у випадку збереження військової загрози. КМІС соціології: веб-сайт. URL : https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1118&page=1. (дата звернення: 28.10.2022).

Біленко О. В.
кандидат економічних наук, доцент,
Пряхін Д. Ф.
студентка
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД МИТНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТА ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ

Активна участь України у глобальних світових процесах, а також обраний курс на вступ до Європейського Союзу потребує цілісної та ефективної митної політики. Митна політика є системою політичних, економічних, правових та організаційних заходів держави, що реалізуються у сфері митного регулювання, встановлення митних правил і процедур, спрямованих на захист внутрішньо- і зовнішньоекономічних національних інтересів відповідно до цілей і завдань політико-економічних пріоритетів розвитку країни. В процесі розбудови ефективних механізмів митного регулювання доцільним є вивчення зарубіжного досвіду та перспектив його застосування в Україні.

Митна політика Європейського Союзу ґрунтується на концепції побудови внутрішнього ринку, загальних правилах і процедурах, що забезпечують застосування тарифних і нетарифних заходів на рівні ЄС щодо зовнішньої торгівлі з третіми країнами, реалізацію спільних заходів торгівельної політики. Митна політика ЄС передбачає виконання спільних правил в діяльності митних адміністрацій країн-членів співтовариства та спрямована на забезпечення ефективного контролю торговельних потоків, розробку та впровадження сучасних методів посилення співробітництва між різними службами, що беруть участь у цьому процесі.

У 1973 р. країни ЄС приєдналися до Міжнародної конвенції [1], яка є міжнародно-правовим актом у сфері митної справи, що регулює майже всі сторони митних відносин: усі транспортні засоби та товари, які ввозяться на митну територію чи вивозяться з неї підлягають митному контролю; при застосуванні митного контролю використовується система управління ризиками; митна служба застосовує метод аналізу ризиків для визначення осіб і товарів, у тому числі транспортних засобів, що підлягають перевірці, та ступеня такої перевірки; застосуванні стратегії, яка базується на системі засобів оцінювання імовірності недотримання законодавства; передбачення контролю на основі методів аудиту; митна служба прагне до співробітництва з іншими митними службами та укладення угод про взаємну допомогу з метою вдосконалення митного контролю; використання інформаційних технологій та засобів електронних комунікацій для вдосконалення митного контролю; митна служба оцінює системи електронних комунікацій учасників зовнішньої торгівлі, якщо такі системи впливають на проведення митних операцій, для забезпечення їхньої відповідності вимогам митної служби.

Відповідно до положень Міжнародної конвенції ЄС, митні органи можуть виконувати будь-які процедури контролю, які вони вважають необхідними. Для цього розроблено відповідну робочу програму - Union Customs Code Work Programme [2], яка передбачає визначення проектів та електронних систем, що забезпечать обмін інформацією на основі внутрішньо прийнятих моделей даних і форматів повідомлень, підвищення їхньої ефективності, однаковості застосування та зменшення витрат, дотримання законодавства; взаємодію економічних суб'єктів на однакових умовах з митними органами будь-якої країни-члена ЄС.

Отже, основними принципами реалізації митного контролю в ЄС наразі є максимальне спрощення митного контролю та вдосконалення митного аудиту через нормативне визначення стандартів його проведення.

На сучасному етапі найбільш прийнятним для України є використання досвіду країн центральної та східної Європи. Він передбачає дотримання низьких тарифних ставок на переважну більшість товарних позицій, особливо на товари з низьким ступенем обробки, застосування електронних систем для прискорення і збільшення ефективності і доступності митних процедур, підвищення рівня обладнання митниць відповідно до стандартів митниць ЄС, удосконалення дорожньо-транспортних систем задля збільшення мобільності перевезення товарів та комфорту для виконавців.

США має найбільш розвинуту митну модель, тому доцільним є розгляд особливостей реалізації митної політики цієї країни.

Завдання митної служби США поєднують повноваження митних та прикордонних служб: захист кордонів та контроль за ввезенням товарів; боротьба з незаконним переміщенням наркотичних засобів; контроль за експортом товарів; контроль за переміщенням грошей. Крім функцій стягнення митних платежів, охорони кордонів і боротьби з контрабандою, захисту інтелектуальної власності, на початку 21 століття додалися обов'язки щодо запобігання тероризму, нелегального в'їзду до США, торгівлі людьми, захисту від фітосанітарних та зооветеринарних загроз, боротьба з контрабандою інформаційних технологій [3, с.238, 247].

Митна служба США – це єдина державна силова структура з власними розвідувальними підрозділами, що має обмежувальні повноваження в повітряному, водному і наземному просторі та забезпечує цілісність кордонів США. Крім того, США досягнули мети реалізації програми Всесвітньої митної організації, яка полягає в установленні і підтриманні балансу між контролем і сприянням торгівлі шляхом реформування і вдосконалення методів митного регулювання. При цьому основними показниками ефективності роботи митної служби є кількість пропущених і перевірених пасажирів, кількість оформлених контейнерів, кількість заарештованих злочинців, кількість конфіскованих фальшивих документів тощо [3, с.250].

В Україні головним критерієм результативності митної служби вважається фіскальна ефективність, тобто сума коштів, перерахована до державного бюджету. Доцільним вважаємо запровадження показників, які характеризують ступінь забезпечення митними органами економічної безпеки держави та

захисту вітчизняних товаровиробників від недобросовісної іноземної конкуренції, а також швидкість здійснення митних процедур.

Протягом останніх декількох років в Україні були здійснені позитивні реформи щодо реалізації митної політики: спрощення зовнішньої торгівлі та подолання тіньових механізмів ввезення в Україну товарів; запроваджено захист прав інтелектуальної власності; ефективна взаємодія з митними службами сусідніх держав з метою виявлення корупційних схем у зовнішньоекономічній діяльності та організованих угруповань, що ведуть злочинну діяльність у зовнішньоекономічній сфері; впровадження системи електронного декларування товарів, що сприяє скороченню часових і фінансових витрат при здійсненні процедур митного контролю та оформлення товарів і транспортних засобів.

Водночас, потребують вирішення низка проблем: відставання від сучасних потреб пропускної здатності та світових стандартів контролю товарів; контрабанда товарів, наркотичних засобів та інтелектуальної власності; викривлення митної вартості імпортованих товарів; кількість зареєстрованих в країні учасників зовнішньоекономічної діяльності не відповідає фактичній.

Для вирішення зазначених проблем необхідно: створити доступ до інформації, яка знаходиться в базах даних інших органів державної влади; надати митним органам правоохоронних та розвідувальних повноважень за прикладом США та розширити функціональність і задачі окремих підрозділів; спростити та пришвидшити митні процедури за допомогою співпраці з іншими країнами; створити єдину систему отримання попередньої митної інформації від митних органів інших країн та від транспортних операторів стосовно товарів, що є об’єктами експорту в Україну; запровадити повноцінний з точки зору організаційно-кадрового забезпечення та ефективного застосування митний пост-аудит контроль; проводити наукові тренінги для працівників митної служби стосовно управління ризиками.

Література:

1. Про спрощення і гармонізацію митних процедур: Міжнародна конвенція від 18 травня 1973 року. URL: http://zakon4.rada. gov.ua/laws/show/995_643 (дата звернення: 02.11.2022).

2. Union Customs Code. Taxation and Customs Union : веб-сайт. URL : https://ec.europa.eu/taxation_customs/business/union-customs-code_en (дата звернення: 05.09.2022).

3. Бережнюк І. Г. Митне регулювання: національні та міжнародні аспекти : монографія. Дніпропетровськ : Академія митної служби України, 2009. 543 с.

Богуславська А. М.
кандидат фізико-математичних наук, доцент
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

ЕЛЕКТРОННИЙ БІЗНЕС ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК СТРАТЕГІЙ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ

Значення цифрових технологій та їх вплив на бізнес і суспільство є предметом численних дискусій. Хоча багато з цих технологій за своєю суттю не є «новими» [1], вони, безсумнівно, генерують нові рівні інновацій та змін завдяки їх спільному впливу, покращенню мережевого зв'язку та все більш широкому розповсюдженню цифрових технологій.

Коли термін «цифровізація» вперше з'явився на рубежі століть, для визначення ключових технологій (соціальні медіа, мобільний зв'язок, штучний інтелект та хмарні технології) використовувалася абревіатура SMAC. Сьогодні набагато більше технологій виведено на ринок та впроваджено в промисловості, державному секторі та суспільстві в цілому. Їх сукупний вплив був таким, що зараз ми маємо поняття «цифрова трансформація», яку розглядають як процес, за допомогою якого компанії поєднують численні нові цифрові технології для досягнення більшої ефективності бізнесу та конкурентних переваг [2, с. 6]. Зараз це впливає на те, як організації всіх форм і розмірів розвиваються і ведуть свій бізнес. Такі технологічні досягнення останніх десятиліть переплітаються зі зростаючим прийняттям принципів сталого розвитку в промисловості, а цифрову трансформацію багато авторів пов'язують з переходом до більш стійких бізнес-операцій та циркулярної економіки. Різні аспекти цього більш широкого процесу змін, часто пов'язані з інноваційними методами роботи, підвищенням кваліфікації персоналу і поліпшенням методів роботи, вдосконаленням людських навичок і компетенцій, а також посиленням уваги до питань сталого розвитку в промисловості і суспільстві в цілому.

Аналізуючи підхід провідних компаній у сфері цифрових технологій до сталого розвитку варто зазначити, що компанії все ще намагаються знайти «секретний соус» для досягнення сталого розвитку, рівноваги між своїми економічними амбіціями, соціальним впливом та вуглецевим слідом на довкілля [3, с. 40]. У статті [3] проаналізовано підхід провідних компаній у сфері цифрових технологій до сталого розвитку, визначено шість основних тем сталого розвитку, які активно просуваються та підтримуються цими компаніями, але наявні на сьогоднішній день дані свідчать про те, що комерційна реальність є основним рушієм поточних цілей сталого розвитку. Тим не менш, залишається вкрай важливим, щоб провідні компанії на ринку цифрової трансформації не тільки зберігали свій позитивний ентузіазм щодо комерційних і соціальних переваг цифрової трансформації, але також стримували цей ентузіазм постійною пильністю щодо викликів цифровізації, які відображають широкий спектр занепокоєнь зацікавлених сторін.

Важливим викликом для всіх організацій в цифрову епоху є ефективне управління багатогранними питаннями безпеки. У нещодавньому дослідженні IDG Research Report [4] виявив, що «захист підприємства» є основною проблемою для IT-директорів, причому 25% IT-лідерів підтвердили, що ініціативи з кібербезпеки, такі як моніторинг безпеки в режимі реального часу і криміналістика, є найбільш важливими речами, над якими вони працюють.

У роботі [5] розглянуто роль IT-стратегії в управлінні процесом цифровізації в готельному господарстві за останні роки, оцінено виклики, з якими зараз стикаються IT-фахівці та відділи кінцевих користувачів в управлінні цими змінами. Зокрема, автори [5, с.10] зазначали, що індустрія гостинності не є технологічно орієнтованою за своєю природою, але зростаючі вимоги вибагливих клієнтів разом з інформаційно інтенсивними характеристиками галузі спонукають менеджерів використовувати IT для задоволення поточних та майбутніх потреб бізнесу. Значна частина готельної індустрії прийняла ці нові технології, зокрема, мобільні додатки, робототехніку та пристрої Інтернету речей, які використовуються у ключових функціях, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів. У статті зазначається, що існує певний розрив між розробкою IT-стратегії та розробкою і виконанням проєктів цифрової трансформації. Відсутність узгодженості із загальною стратегією є високоризикованим підходом, який відображає різноманітність поглядів на суть і значення цифрової трансформації. Перевірені методології розробки IT-стратегій залишаються актуальними в цифрову епоху і можуть відігравати вирішальну роль у забезпеченні успішних результатів ініціатив з цифрової трансформації.

Постійний розвиток і більш широке впровадження цифрових технологій залишається одним з ключових факторів змін і викликів, що стоять перед усіма організаціями сьогодні.

Література:

1. Urbach N., Ahlemann F., Böhmann T., Drews P., Brenner W., Schaudel F., Schütte R. The Impact of Digitalization on the IT Department. Bus. Inf. Syst. Eng. 2019, 61, 123–131.

2. Ismail M.H., Khater M., Zaki M. Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?; University of Cambridge: Cambridge Service Alliance: Cambridge, UK, 2018.

3. EI hilali W., El Manouar A., Janati Idrissi M.A. Digital Transformation for Sustainability: A Qualitative Analysis. Comput. Inf. Sci, 2020. № 13, P. 30–39. URL: https://pdfs.semanticscholar.org/3b46/7434219da71d35ac1546d034004a0d76a64d.pdf? _ga=2.6510322.1791238523.1654668038-1224916987.1652026523

4. Sayer P. Exclusive Survey: CIOs Outline Tech Priorities for 2021–2022. 5 October 2021. CIO.Com. URL: https: //www.cio.com/article/3635152/exclusive-survey-cios-outline-tech-priorities-for-2021-22.html (accessed on 6 October 2021).

5. Law R., Leung D., Au N., Lee H. Progress and Development of Information Technology in the Hospitality Industry: Evidence from Cornell Hospitality Quarterly. Cornell Hosp. Q. 2013. № 54, P. 10–24.

Бондаревська К. В.
доктор економічних наук, професор
Сірант М. О.
студент
Університет митної справи та фінансів
м. Дніпро, Україна

БЕЗРОБІТТЯ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ: СТАН ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇЇ ВИРІШЕННЯ

На сьогоднішній день проблема безробіття в Україні є вкрай актуальною та значущою. Під час війни велика частка населення була вимушена покинути свої домівки і переїхати в інші регіони чи за кордон задля власної безпеки та безпеки рідних. Багато підприємств було зруйновано, закрито, що в свою чергу вплинуло на рівень безробіття в країні.

Відтак, безробіття являє собою соціально-економічне явище, за якого частина осіб не має змоги реалізувати своє право на працю та отримання заробітної плати (винагороди) як джерела існування [1].

Розглядаючи дане поняття треба приділити особливу увагу таким питанням, як: гідна праця, соціальних захист, дотримання загальних прав людини в соціально-трудовій сфері. Якщо говорити про позитивний вплив безробіття на економіку країни, то дане явище є важливим стимулятором активності працюючого населення, але все ж у більшій мірі є великою суспільною проблемою, яка несе в собі ряд негативних факторів: бюджет втрачає платників податків, знижується купівельна спроможність населення тощо. Збільшення рівня безробіття тягне за собою певні наслідки: зростання витрат на соціальні допомоги по безробіттю, зменшення ВВП, скорочення податкових надходжень, зниження якості життя, посилення соціальної напруги.

Рівень безробіття визначають за методологією Міжнародної організації праці (МОП), як співвідношення чисельності безробітних віком 15-70 років до економічно активного населення зазначеного віку. До того ж, в Україні визначають також рівень зареєстрованого безробіття як співвідношення чисельності безробітних зареєстрованих у державній службі зайнятості, до середньорічної чисельності працездатного населення [2, с.107].

На сьогоднішній день статистичних даних про рівень безробіття під час війни немає. Але про масштаби збільшення безробіття можна зробити висновки зі свіжого опитування групи "Рейтинг". Станом на кінець липня, кількість респондентів, які втратили роботу зросла до 39% (з 35% у червні). Якщо врахувати, що до війни не мали роботи 12%, то наразі таких понад 37% з усієї кількості опитаних, тобто приблизно втричі більше. Очікувано найгірша ситуація на сході (там без роботи 57%), найкраща — заході країни (32%). Схожі оцінки наводить і НБУ, за його даними, рівень безробіття в Україні наразі сягає 35% [3]. Якщо подивитись на статистику рівня безробіття в Україні до початку війни, то ми можемо прослідкувати суттєве зростання показників безробіття (табл.1).

Таблиця 1. Показники зайнятості та безробіття населення в Україні за 2002-2021 рр.

	Економічно активне населення(у % до всього населення відповідного року)	Зайняте населення (у % до всього населення віком від 15 р. і старше)	Безробітне населення (у % до всього населення відповідного року)	Рівень безробіття	Зареєстрованих безробітних (у % до всього населення)
2002	42,7 %	56,6 %	4,4 %	10,3%	2,1 %
2003	43,0 %	56,9 %	4,2 %	9,7%	2,1 %
2005	43,3 %	57,7 %	3,4 %	7,8%	1,9 %
2007	44,1 %	58,7 %	3,0 %	6,9 %	1,5 %
2008	44,6 %	59,3 %	3,1 %	6,9%	1,3 %
2009	44,0 %	57,7 %	4,2 %	9,6%	1,5 %
2013	45,0 %	60,3 %	3,5 %	7,7%	1,1 %
2014	41,9 %	56, 6 %	4,1 %	9,7%	1,1 %
2015	40,5 %	56,7 %	3,8 %	9,5%	1,1 %
2018	40,8 %	56,7 %	3,7 %	9,1%	0,8 %
2019	41,0 %	51,4 %	3,5 %	8,6%	0,8 %
2020	40,4 %	50,5 %	4,0 %	9,9%	1,1 %
2021	40,1 %	49,2 %	4,1 %	10,3%	0,7 %

Джерело: розраховано авторами за даними [4]

Так, у 2002 році рівень безробіття становив 10,3%, і з кожним наступним роком даний показник зменшувався: 2003р. - 9,7%, 2005р. - 7,8%, 2007р. - 6,9%. Але після фінансово-економічної кризи 2008 року рівень безробіття різко підвищився до 9,6 %. Далі спостерігається тенденція до зниження, але вже у 2014 році через бойові дії на Сході Україні, анексії Донецької та Луганської областей рівень безробіття зростає і становить вже 9,7 %. Такий же показник був у 2003 році. У 2015, 2016 рр. рівень безробіття хоч і високий, але все ж знижується. А ось у 2020 році під час пандемії COVID-19 зростає до 10,3%. Це означає, що Україна повернулась до рівня 2002 року.

У часи війни проаналізувати показники зайнятості та безробіття вкрай важко, але можливо, зокрема, завдяки статистичним даним на сайті Work.ua. На рисунку 1 зображені загальна кількість вакансій і резюме у базі за 2022 рік. Отже, кількість пропозиції робочої сили (людей, які готові працювати) в десятки разів більше ніж показників попиту на неї. Це означає трудонадлишковий тип кон'юктури ринку праці, що в свою чергу тягне за собою бідність населення, неможливість забезпечити себе і свою сім'ю першочерговими потребами, навантаження на бюджет країни, адже кількість громадян, що потребують допомоги, з кожним днем зростає.

У квітні 2022 року ситуація на ринку праці була найгіршою, кількість вакансій становила 14 тисяч, а ось бажаючих працювати стало тільки більше. На сьогодні кількість вакансій дещо збільшилась і становила 50 645, але у порівнянні з кількістю пошукачів роботи це дуже мало.

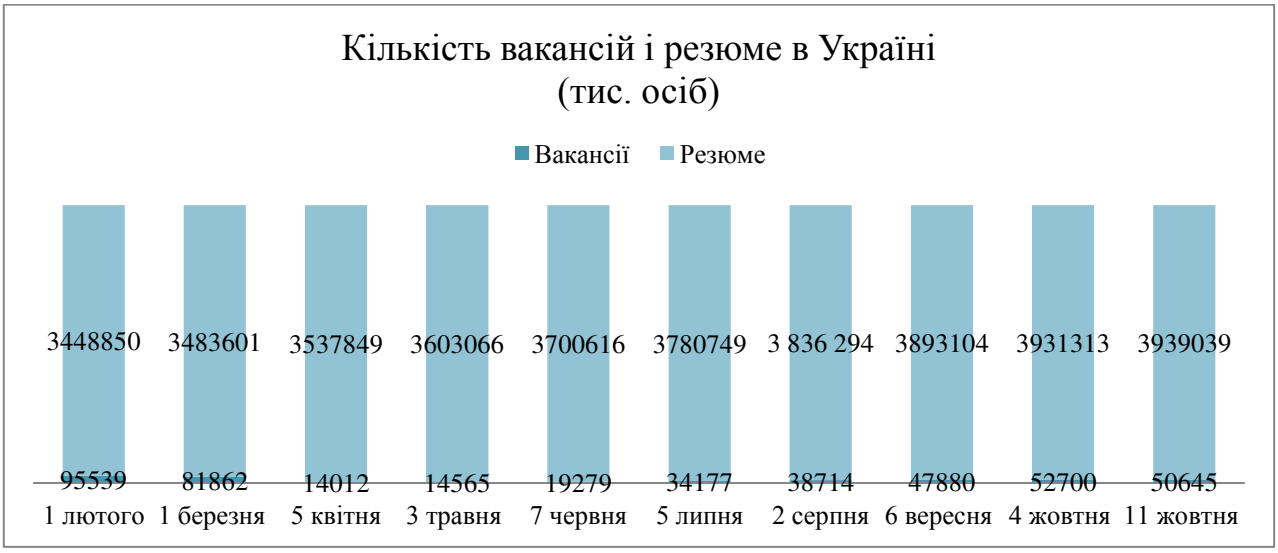


Рис. 1. Кількість вакансій і резюме в Україні з 1 лютого по 11 жовтня 2022 року
Джерело: розраховано авторами за даними [5]

Таким чином, на сьогоднішній день проблема безробіття є дуже актуальною і надзвичайно важливою. Адже велика кількість громадян залишились без роботи і стільки ж шукають роботу, при цьому заробітна плата працюючих громадян не завжди у повній мірі може задовільними навіть першочергові їх потреби. У той же час в період післявоєнного відновлення України може виникнути інша, не менш значуща проблема. Адже більшість висококваліфікованих працівників виїхали за кордон, а під час війни виникає дисбаланс по регіонах Україні, тому що більшість компаній і людей релокуються у західних областях.

На нашу думку, після закінчення війни задля покращення ситуації важливими є наступні заходи: допомога малому та середньому бізнесу, розвиток підприємництва (зокрема, забезпечення бажаючих створити свій бізнес необхідною матеріальною підтримкою); реалізація програм з працевлаштування молоді; надання оперативного доступу до бази вакансій, своєчасне її оновлення; заохочення громадян працювати офіційно та детінізація ринку праці.

Література:

1. Про зайнятість населення: Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text

2. Семенова К.Д. Аналіз впливу економічної кризи на рівень безробіття в Україні. Вісник соціально-економічних досліджень. 2012. № 1(44). С. 106-111.

3. Підтримати своїх. Як компанії піклуються про працівників під час війни. URL:https://www.dsnews.ua/ukr/economics/pidtrimati-svojih-yak-kompaniji-pikluyutsya-pro-pracivnikiv-pid-chas-viyni-01082022-463588

4. Рівень безробіття в Україні. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/

5. Кількість вакансій і резюме в Україні. Загальна кількість в базі. Work.ua. URL: https://www.work.ua/stat/count/?time=year&quantity=1

Васильєва О. О.
доктор економічних наук, доцент
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

РИЗИКИ ТА БЕЗПЕКА ПРАЦІ В СИСТЕМІ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Всесвітній економічний форум серед основних геополітичних ризиків сьогодення визначає наступні: неефективність глобального або регіонального управління; падіння держави або криза; неефективність національного регулювання; зброя масового знищення; конфлікт інтересів; терористичні атаки [1]. Повномасштабна війна несе колосальні матеріальні збитки, втрати людського потенціалу.

Освічена нація має фундаментальне значення для посилення людського потенціалу країни. Освіта відіграє важливу роль у формуванні інноваційного суспільства, прискорює економічне зростання на засадах сталого розвитку, підвищує індивідуальний добробут і згуртованість.

Проблема безпеки стала для України першочерговою. Вже майже два місяці Україна мужньо бореться з російською агресією за свою свободу, незалежність та загальнолюдські цінності. Через військові дії в багатьох регіонах країни зруйновано не лише критичну інфраструктуру, а й підприємства соціальної сфери, серед яких чимало закладів освіти.

Триваюча збройна агресія російської федерації проти України спричинила загрозу життю та здоров'ю всіх громадян України. За оперативною інформацією МОН України та Інституту освітньої аналітики, станом на 1 серпня 2022 р. постраждало 2200 закладів освіти України, у т. ч. 225 повністю зруйновано, 1975 частково пошкоджено. Серед повністю зруйнованих – 9 закладів фахової передвищої освіти (ЗФПВО) та 7 закладів вищої освіти (ЗВО) [2].

У регіональному розрізі найбільше постраждали освітні заклади чотирьох областей, при цьому найвідчутніших втрат зазнали Запорізька й Луганська області. В Запорізькій області зруйновано 127 закладів освіти.

Наразі частка зруйнованих закладів сфери вищої освіти становить 6,5 %, але з продовженням військових дій кількість пошкоджених об'єктів нерухомості закладів освіти невпинно зростатиме.

Задля створення безпечного освітнього середовища для учасників освітнього процесу з областей, де тривають активні бойові дії, зокрема Донецької, Луганської, Херсонської, окремих громад Запорізької й Харківської областей, станом на 1 серпня 2022 р., згідно з оперативною інформацією МОН, було переміщено (з урахуванням першої хвилі переміщення у 2014 р.) 29 ЗВО та 64 відокремлених структурних підрозділи ЗВО державної, комунальної й приватної форм власності.

Законодавчо-нормативне забезпечення діяльності закладів вищої та фахової передвищої освіти в умовах воєнного стану, як і освітньої сфери в цілому, здійснюється в межах та відповідно до Закону України «Про правовий режим

воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII (зі змінами та доповненнями), Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24.02.2022 № 64/202273, а також згідно з іншими нормативно-правовими актами України.

Відповідно до наказу МОН «Про деякі питання організації роботи закладів фахової передвищої, вищої освіти на час воєнного стану» від 07.03.2022 № 235 створювалося інституційне підґрунтя щодо вжиття заходів для забезпечення захисту учасників освітнього процесу, працівників і майна закладів освіти; здійснення в разі потреби евакуації учасників освітнього процесу; забезпечення особливих умов навчання, формувалися правові умови для евакуації й переміщення з окупованих територій і територій, на яких точилися активні бойові дії, ЗФПВО та ЗВО. За воєнний період із цих питань було видано понад 110 наказів МОН.

Міністерство освіти і науки України підготувало інформацію для всіх закладів освіти, включно із ЗВО та ЗФПВО, щодо особливостей організації нового 2022/2023 н. р. і рекомендації стосовно першочергових кроків із підготовки до нього. Серед цих кроків забезпечення безпеки всіх учасників освітнього процесу впродовж навчального року.

При організації освітнього процесу в очному або змішаному режимі слід забезпечити безумовне переривання освітнього процесу в разі включення сигналу «Повітряна тривога» або інших сигналів оповіщення. Учасники освітнього процесу повинні організовано прослідувати до споруд цивільного захисту й перебувати в них до завершення тривоги. Освітній процес може завершуватися в укритті, а після відбою тривоги учасники можуть повернутися до приміщення закладу освіти та продовжити процес навчання з урахуванням необхідного корегування.

Війна – це великий стрес для країни. Це перевірка усіх державних інституцій на ефективність щодо гарантування безпеки. В даний час практично у всіх країнах світу та міжнародних організаціях дослідження (аналіз) і оцінка ризиків розглядаються в якості головного механізму вирішення проблем забезпечення професійної, промислової та екологічної безпеки як на міжнародному, державному чи регіональному рівнях, так і на рівні окремого виробництва та робочого місця. Ризики, викликані «людським фактором», відносять до числа найбільш непередбачуваних.

У багатьох випадках саму небезпеку практично усунути не представляється можливим. Однак прийняттям відповідних заходів можна захистити працівника від небезпеки, знизити ризик реалізації небезпеки у вигляді нещасного випадку (профзахворювання), аварійної події або ін. інцидентів. Процедури виявлення (ідентифікації) небезпеки (ризику), кількісної оцінки її (його) значення, подальшого аналізу та прийняття відповідних заходів, протидіючих небезпеки, тим самим знижують її, і формують, так званий процес управління професійним ризиком (ризиками).

Згідно Міжнародного стандарту системи менеджменту гігієни і безпеки праці OHSAS 18001:2007 під оцінкою ризиків розуміється процес оцінки ризиків, що виникають з небезпек, з урахуванням адекватності існуючих заходів управління, та прийняття рішення про те, чи є ризик допустимим, або інакше -

оцінка ризику - це виявлення небезпек, які існують на робочих місцях і ділянках підприємства, визначення масштабів цих небезпек і їх можливих наслідків, що служить підставою для прийняття в подальшому попереджувальних заходів і є необхідною умовою результативного управління ризиком - як основним фактором, що впливає на рівень професійної безпеки та виробничого травматизму [3, 4].

У методиці визначення ризиків та їх прийнятних рівнів для декларування безпеки об'єктів підвищеної небезпеки, затвердженої наказом Мінпраці України від 04.12.2002 № 637, ризик трактується як ступінь імовірності певної негативної події, яка може відбутися в певний час або за певних обставин на території об'єкта підвищеної небезпеки та / або за його межами.

Одним із прямих методів оцінки ризиків є метод Файна та Кінні. Метод Файна та Кінні, розроблений в США, був адаптований для визначення ризику країнами Європейського Союзу. Метод Файна та Кінні заснований на оцінюванні ризиків по кожній з небезпек за характером впливу шкідливого фактора на робочому місці $\boldsymbol{C_i}$, прогнозу ймовірності нещасного випадку $\boldsymbol{P_i}$ і тяжкості наслідків $\boldsymbol{S_i}$ впливу небезпеки на здоров'я працівників [5, 6].

Метод полягає в послідовній оцінці ризиків як добутку трьох складових – ступеня схильності працівника до впливу небезпеки на робочому місці, можливості виникнення небезпеки та тяжкості наслідків для працівників у випадку, якщо небезпека здійсниться [6].

Метод визначення індексу професійного ризику виражається формулою

$$\boldsymbol{R = \sum_{i=1}^{n} Ci \cdot Pi \cdot Si} \qquad (1)$$

де C_i - характер впливу шкідливого фактора на робочому місці (0 – 10),
P_i - прогноз ймовірності нещасного випадку (0 – 10),
S_i - тяжкість наслідків впливу небезпеки на здоров'я працівників (0 – 100).

У разі, якщо небезпека впливає на великі контингенти працівників (військова агресія), використовують модифікацію методу Файна та Кінні, вводячи додатковий параметр – широту впливу небезпеки $\boldsymbol{B_i}$ – тобто кількість людей, що піддаються небезпеці.

Комбінація зазначених факторів класифікує професійний ризик за ступенем прийнятності (серйозності) на п’ять основних груп [3], шкала значень параметрів, що входять до формули професійного ризику, представлено в таблиці.

В результаті аналізу факторів ризику для освітніх закладів, особливо для розташованих на особливо небезпечних територіях, та використовуючи формулу Файна-Кінні отримуємо: індекс ризику >400.

Важкий тягар ліг на Збройні Сили України й Уряд України, який разом із міжнародними партнерами робив і робить усе можливе задля безпеки кожного українця, захисту дітей, молоді, педагогів та науковців – інтелектуального капіталу нашої держави.

Таблиця. Шкала значень параметрів за методом Файна та Кінні

C_i	P_i	S_i	R (ризик)
10 - постійний	10 - очікувано	100 – катастрофа	> 400 – надзвичайно високий (негайне припинення діяльності)
6 - регулярний	6 – дуже ймовірно	40 - аварія	200 – 400 - високий
3 – час від часу	3 - можливо	15 – важкі (гибель людини)	70 – 200 - серйозний
2 - іноді	1 - неймовірно	7 – важкі (інвалідність)	20 – 70 - можливий
1 - рідко	0,5 – можливо уявити, але неймовірно	3 – серйозні (травма та невихід на роботу)	0 – 20 – невеликий (прийнятний)
0,5 – дуже рідко	0,2 – майже неймовірно	1 - мінімальні	
0 - ніколи	0,1 – майже неможливо		

План відновлення України містить окремий розділ щодо повоєнного відновлення сфери освіти й науки. У плані відновлення наголошується на необхідності врахування досвіду європейських країн, використання принципів, підходів, інструментарію та практик ЄС. Підтримка Євросоюзу на політичному, експертному й інституційному рівнях дає Україні можливість залучити допомогу для підвищення стійкості вітчизняної освіти та науки під час війни, а також відбудови країни в повоєнний період. При відновленні зруйнованої й пошкодженої освітньої інфраструктури будуть враховуватися європейські стандарти якості, безпеки та інклюзивності.

Література:

1. The Global Risks Report 2017, 12th Edition: World Economic Forum, Geneva. 2017. URL: http://www3.weforum.org/ docs/GRR17_Report_web.pdf.
2. Освіта України в умовах воєнного стану. Інформаційно-аналітичний збірник / під заг. ред. С. Шкарлета. К. : МОН України, 2022. 358 с.
3. Бочковський А. П. Теоретичні аспекти універсалізації оцінки професійного ризику в системах управління охороною праці. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності.* 2016. № 14. С.134-151.
4. Протасенко О. Ф., Северинов О. В. Оцінювання якості організації і безпеки робочого місця. *Фізичні та комп'ютерні технології* : матер. XXII між нар. наук.-практ. конф., 7-9 грудня 2016 р. : тези допов. Д. : ЛІРА, 2016. С. 349-352.
5. Коленда Н.В. Методичні підходи до оцінювання дієвості управління ризиками підприємства в умовах забезпечення соціально-екологічно-економічної безпеки. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 2-1 (45). С. 144-148.
6. Ткалич І.М. Теоретичні основи побудови методики оцінки професійного ризику, прийнятної для підприємств різних видів економічної діяльності. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2019. Випуск 3 (116). С. 113-119.

Васильєва О. О.
доктор економічних наук, доцент
Білецька О. В.
студентка
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬНИХ ВІДНОСИН

Одним із важливих питань сучасної вищої освіти є соціальний статус та кваліфікаційний рівень науково-педагогічних працівників. Трансформація суспільних відносин передбачає провідну роль особистості у структурі суспільства, відтак вирішальним фактором в системі вищої освіти є людські та інтелектуальні ресурси, що забезпечують ефективну роботу всього закладу вищої освіти в цілому та якість наданих освітніх послуг. Мотивація праці науково-педагогічного персоналу є ключовим засобом розвитку кадрового потенціалу закладів вищої освіти. Сучасна сфера освіти формується таким чином, щоб постійно підвищувати мотивацію педагогів до інноваційної діяльності, оскільки саме вони безпосередньо втілюють інновації у професійній діяльності.

Задоволеність працею є рушійною силою професійного зростання та саморозвитку науково-педагогічних кадрів, індикатором ефективності всієї діяльності закладу вищої освіти, а також причиною його майбутніх соціальних та економічних досягнень, задоволеність, у свою чергу, залежить від багатьох чинників, умов і причин. Виділяють різні аспекти задоволеності працею: соціально-психологічний клімат, гігієнічні фактори (умови праці та побуту, графік роботи, ергономічність робочого місця, розмір оплати праці), фактори-мотиви (можливість виявлення ініціативи, професійні досягнення, відповідальність за особистий та корпоративний результат).

Фактори задоволеності працею за характером та ступенем дії поділяють на об’єктивні та суб’єктивні. Об’єктивні фактори – це умови зовнішнього, об’єктивного характеру, які визначають те, як людина сприймає себе та результати своєї праці крізь призму свого місця та ролі в системі більш високого рівня (галузі та сфери діяльності, міста, села, регіону, країни). Ці фактори відносять до макроекономічних та політичних. Слід відзначити вагомість таких факторів, як престижність педагогічної діяльності, рівень зайнятості, соціальна значущість праці педагога, затребуваність педагогічної професії на регіональному ринку праці. Особливе значення має і державна політика в галузі. Зокрема, задоволеність працівників закладу вищої освіти своєю працею певним чином залежить від пріоритетів політики державних органів влади у сфері вищої та післядипломної освіти. Ці пріоритети, у свою чергу, виражаються через обсяг та структуру бюджетного фінансування - як у межах державного замовлення, так і за допомогою використання різних грантових проектів та програм, сприяють

культурному, патріотичному, фізичному, науково-інноваційному вихованню молоді. Таким чином, об'єктивні чинники формують сприйняття педагогом стану та тенденцій розвитку навчально-виховного процесу загалом.

Суб'єктивні фактори - це умови внутрішнього, суб'єктивного характеру, які впливають на те, як людина сприймає себе та результати своєї праці крізь призму справедливості оцінки роботодавцем її роботи та результатів своїх особистих очікувань від трудової діяльності. Суб'єктивні фактори - це мікроекономічні фактори і суто особистісні, індивідуальні. До суб'єктивних факторів належать такі змінні, як, наприклад, оцінка співробітником свого матеріального становища, сприйняття своїх ціннісних орієнтацій, психоемоційний стан від спілкування у трудовому колективі.

Рівень матеріальної забезпеченості домогосподарства істотно впливає на суб'єктивне сприйняття та задоволеність педагога своєю працею. Якщо батько-педагог не в змозі на свою зарплату забезпечити повноцінний зміст та розвиток (матеріальний, культурний, духовний, фізичний) своїх дітей, він може від цього відчувати провину та невдоволення, а отже, відчуття незадоволеності результатами своєї діяльності.

Ціннісні орієнтації, поряд з матеріальним становищем, очевидно, є основними чинниками задоволеності педагога своєю працею. Основні ціннісні орієнтації науково-педагогічних працівників:

– безумовна відданість своїй професії;
– ініціативність;
– креативність;
– прагнення до постійного самовдосконалення у своїй професії;
– готовність навчати та виховувати молодь;
– широка культурна ерудиція;
– філантропія;
– патріотизм;
– чесність;
– добросовісність;
– порядність;
– інтелігентність як сукупність моральних та етичних якостей.
– На результати будь-якої діяльності поряд із задоволеністю певний вплив має мотивація праці, під якою розуміють спонукання працівників до дії, через їх задоволення власних потреб, а стимулювання - це комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності праці та її якість. Стимулами виступають будь-які блага (потреби людини), отримання яких забезпечує трудова діяльність. Однак благо стає стимулом праці, якщо воно відповідає мотивам індивіда. Іншими словами, говорячи про мотиви праці, маємо на увазі внутрішні цінності працівника, який прагне отримати благо у вигляді винагороди за трудову діяльність (мотив). Стимул у цьому разі виступає інструментом управлінської діяльності, що забезпечує отримання особисто значущих винагород (мотивів), необхідних працівникові в обмін на результати ефективної праці. Специфіка формування професійної мотивації науково-педагогічних працівників визначається емоційним характером педагогічної та дослідницької

діяльності, залежністю багатьох процесів від особистісних характеристик педагогів та студентів, рівнем комунікативності педагога, необхідністю регулярної безперервної самоосвіти та саморозвитку.

За своїм характером науково-педагогічна праця відноситься до категорії високоінтелектуальних і соціальнозначущих видів діяльності з широким спектром функціональних обов'язків, яка повинна стимулюватися відповідно до складної структури, що утворюють її мотиви. Формування ефективної системи стимулювання працівників за трудову діяльність передбачає застосування як матеріальних, так і нематеріальних форм винагороди персоналу. Максимального мотиваційного ефекту можливо досягти лише за умови їх спільного використання. Окремо один від одного вони здатні здійснювати лише тимчасовий мотиваційний ефект. Завдання ефективного менеджменту ж полягає в досягненні довгострокового позитивного ефекту [1, с. 185].

Провідні мотиви та мотивація педагогічного працівника відіграють важливу роль у реалізації його творчого та особистісного потенціалу, впливають на ефективність самої педагогічної діяльності й допомагають уникнути емоційного та психічного виснаження. Установки та мотиви педагога значним чином формують його статус у колективі і ставлення до нього колег та студентів [2, с. 34].

Діяльність науково-педагогічних працівників є високоінтелектуальною і суспільно значущою, характеризується великою кількістю функціональних обов'язків і завдань. Тому важливо, щоб вона стимулювалась в узгодженні зі складною структурою мотивів. Критично важливим завданням керівника закладу вищої освіти є розробка і використання гнучкої системи нематеріальної мотивації науково-педагогічних працівників, розробка та впровадження широкого спектру практичних способів стимулювання і мотивації працівників з врахуванням індивідуальних потреб кожного працівника.

Отже, основним фактором, що впливає на підвищення продуктивності науково-педагогічної праці, є мотивація персоналу. Для ефективного управління мотивацією необхідно поєднувати матеріальні методи стимулювання з нематеріальними.

Література:

1. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Боровська А. О. Мотивація науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти як функція управління персоналом. Соціальна економіка. 2020. Вип. 60. С. 181-191.

2. Заіка, В. М., Басенко, Р. О. Особливості мотивації педагогічної діяльності як чинник становлення особистості в освітньому інноваційному середовищі. Імідж сучасного педагога. 2022. 2(203). С. 30-35.

Васильєва О. О.
доктор економічних наук, доцент
Степнова О. В.
студент
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

Реалізація проголошеного стратегічного курсу України на стале економічне зростання на інноваційній основі безпосередньо залежить від інноваційного розвитку персоналу. Оскільки національні блага створюються саме людиною, її інтелект продукує нові ідеї, а винахідницькі, раціоналізаторські пропозиції внаслідок творчої активності закладають інноваційну базу виробничої діяльності, необхідно визначити умови ефективної реалізації інноваційної функції персоналу підприємства. Будь-яке сучасне підприємство має розвиватися, що полягає в нарощуванні його потенціалу як за рахунок розширення діючого виробництва, так і за рахунок впровадження інновацій. Наукове обґрунтування цих процесів відображається в управлінні технічним і організаційним розвитком, тобто інноваційною діяльністю підприємства, інноваційною поведінкою персоналу. Завдання управління інноваційним розвитком полягає в побудові такої системи, щоб поведінка персоналу дозволяла забезпечувати здійснювати інноваційні зміни протягом тривалого періоду життєдіяльності підприємства.

Вимоги сьогодення висувають нові стандарти не лише до якості персоналу, рівня його кваліфікації чи майстерності, а й до певної моделі трудової поведінки у процесі праці, зокрема: адаптивності до виробничих та соціально-психологічних умов; умінь розвитку носія індивідуальної робочої сили; реалізації інноваційних підходів у процесі праці.

У сучасному виробництві людина все більшою мірою виступає як носій інновацій. Ефективне функціонування будь-якого підприємства визначається насамперед ступенем розвитку та інноваційним потенціалом його персоналу, як сукупністю здатностей і можливостей працівників здійснювати сталий розвиток підприємства.

Управління інноваційним розвитком персоналу полягає не лише в активізації наявних можливостей і потенціалу працівників підприємства, а й у формуванні та всебічному розвитку їхнього інноваційного потенціалу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань спроможність підприємства постійно здійснювати розвиток персоналу є одним з найважливіших завдань щодо реалізації можливостей інноваційних змін підприємства. Україна має високий освітній рівень населення, але він слабо реалізується в інноваційній діяльності підприємств. Низька інноваційна результативність обумовлена тим, що зміст та якість освіти, а також особисті риси більшості вітчизняних працівників різних професійних груп недостатньо відповідають саме вимогам сучасного інноваційного процесу. Особливістю сучасної ситуації є

неусвідомленість керівниками проблем розвитку персоналу як найважливішої складової інноваційних змін підприємства [1].

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства працівник має розширювати свої знання й кваліфікацію як у сфері, в якій він працює, так і в інших сферах. Підприємство може сприяти цьому, мотивуючи працівника до навчання й підготовки, а також надаючи матеріальну допомогу. Другою складовою підвищення конкурентоспроможності є розвиток необхідних психологічних якостей. Це здійснюється як шляхом самовдосконалення й саморозвитку працівників, так і за допомогою відповідних тренінгів та мотиваційних заходів.

В сучасних умовах інтелектуалізації суспільства використовуються прогресивні методи та інструменти розвитку персоналу. Навчання є одним із найбільш дієвих способів розвитку персоналу будь-якого підприємства [2]. Найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання, мета якого – створення орієнтації на оновлення Поширення на практиці набувають сучасні методи навчання працівників [2, 3]:

– коучинг - процес навчання працівників, при якому тренер допомагає людині самостійно віднайти та розвинути свої здібності та навички;

– тренінг – метод навчання, що спрямований на опрацювання та закріплення безпосередньо ефективних моделей поведінки, на активну участь учасників, їхній взаємообмін досвідом і використання групової взаємодії;

– e-learning (електронне навчання) – метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ;

– кейс-стаді – метод навчання, в основі якого лежить опис реальних ситуацій, що склалися в тій чи іншій сфері діяльності;

– самонавчання - один із найбільш дієвих методів навчання працівника;

– secondment (своєрідне «відрядження») - різновид ротації, що передбачає тимчасове переміщення працівника на інше місце роботи, в інший підрозділ організації з подальшим поверненням до виконання попередніх обов'язків;

– shadowing («стеження») – надання можливості працівнику, представленого до просування кар'єрними сходами, перекваліфікації, ротації, не менше двох днів бути «тінню» співробітника, що займає певну посаду;

– buddying – метод, який полягає у закріпленні за працівником партнера (buddy), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку про дії і рішення закріпленого за ним співробітника для виявлення «вузьких місць» в його роботі;

– баскет-метод – імітація ситуацій «керівної діяльності», за якого співробітник долучається до ролі керівника;

– мозковий штурм – метод, що дає змогу генерувати велику кількість ідей для вирішення проблемної ситуації за обмежений проміжок часу з подальшим аналізом і вибором найбільш доцільного варіанту управлінського рішення;

– поведінкове моделювання – метод, що покликаний виробити у співробітників певну модель поведінки в стандартних і нестандартних ситуаціях;

– сторітеллінг (мотиваційна розповідь) – метод навчання нових співробітників організації для ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою.

Сучасні методи розвитку персоналу є невід'ємними елементами системи управління працівниками. За допомогою них можна розвинути внутрішній потенціал людини, підвищити її кваліфікаційний рівень, відповідальність за виконання заданої роботи, зміцнити взаємовідносини в групі, навчити підлеглих працювати разом, ураховувати побажання та інтереси співробітників компанії та спрямовувати їх на здійснення цілей компанії [3].

Використання в трудовому процесі здібностей робітників до прояву творчості, генерації нових ідей уже не узгоджується з поняттям праці в традиційному розумінні цієї категорії, оскільки, крім традиційних, вона включає також такі творчі її види, які спрямовані на створення нових ідей, тобто інновацій, у відповідності з попитом ринку. В основу сучасного підходу до стимулювання творчої діяльності необхідно віднести такі завдання керівників, як максимальна активізація творчих здібностей кожної особистості та спрямування цієї активності у русло досягнення конкретних інноваційних і економічних результатів. Для того, щоб працівники могли у повній мірі розкрити свої таланти і спрямувати їх на інноваційні перетворення, керівництвом підприємства має бути створене особливе творче середовище, основними характеристиками якого є відкритість новому, підтримка інновацій; довіра і співробітництво на всіх рівнях; демократичний стиль управління; організація навчання та професійного спілкування. Таким чином, поведінку персоналу щодо інноваційних змін потрібно формувати на основі стимулів, які, впливаючи на певний суб'єкт зовні, спрямовують його поведінку на пошук нових ідей, прийомів роботи і т.п. Виходячи з цього, можна визначити три основні інструменти реалізації управлінського впливу на персонал в умовах реалізації інноваційних перетворень: мотивація, організаційна культура і лідерство.

На підставі викладеного можна зробити висновок, що практика формування інноваційної поведінки персоналу вимагає побудови системи управлінського впливу на персонал з метою підвищення ефективності функціонування організації на основі розвитку організаційної культури, мотивації інноваційної поведінки, розвитку лідерського потенціалу керівників.

Література:

1. Онікієнко В.В. Емельяненко Л.М.Терон І.В. Інноваційна парадигма соціально-економічного розвитку України/ за ред.. В.В.Онікієнка. К.: РВПС України НАН України, 2006. 480 с.

2. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556-561.

3. Шелюжак І. Г., Тодорюк С. І., Кифяк В. І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2020. №3. С. 437-444.

Васильєва О. О.
доктор економічних наук, доцент
Фесенко Е. О.
студент
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ ТА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

Здоров'я населення є важливою складовою економічної продуктивності, фундаментом, на якому формується добробут суспільства і сталий економічний розвиток. Поліпшення здоров'я населення в довгостроковій перспективі неодмінно призводить до покращення загальноекономічної результативності.

Здоров'я – це вираження економічних відносин, що пов'язані з охороною та зміцненням фізичного, психічного і соціального благополуччя людини.

Людина – найвища цінність суспільства, а здоров'я, носієм якого вона є, зумовлює гармонійний розвиток людини і тим самим є запорукою всебічного розвитку суспільства. Думка про те, що освічені і здорові люди здатні до більш продуктивної праці, тобто до виробництва більшого капіталу, висловлювалась такими відомими вченими, як Г. Беккер, К. Маркс, Д. Рікардо, А. Сміт, С. Струмилін та ін.

Американський економіст Р. Лукас розробив теоретичну модель економічного зростання, яка, окрім традиційних факторів праці та фізичного капіталу, враховує також фактор освіти. А. Зон та Дж. Муйскен, на основі моделі Р. Лукаса, розробили теоретичну модель економічного зростання, яка враховує також здоров'я населення. Їхня модель дозволяє глибше зрозуміти взаємозв'язок між споживанням та витратами на охорону здоров'я, а також сутність складних суспільно-економічних явищ, таких як старіння населення та ранній вихід на пенсію.

З економічної точки зору здоров'я і освіта є двома ключовими складовими людського капіталу. Саме вони, як показали лауреати Нобелівської премії Т. Шульц і Г. Беккер, складають основу економічної продуктивності особистості. Поряд із добробутом окремих родин, здоров'я населення в цілому є важливим фактором, що дозволяє покращити рівень життя, сприяє економічному зростанню і розвитку економіки в масштабі всього суспільства [1].

Країни з низьким рівнем здоров'я населення, як правило, зустрічаються з багатьма труднощами на шляху до економічного прогресу. І навпаки, приклади стрімкого економічного зростання «економічного дива», такі, як промислова революція в Великобританії, розквіт південних штатів в США на початку XX століття, швидкий розвиток країн на півдні Європи та Східної Азії в 1950-1960-х рр., свідчать про те, що в цих країнах відбувались значні досягнення в покращенні здоров'я населення, якості і доступності послуг систем охорони здоров'я, зростання ефективності у боротьбі з хворобами та покращення якості харчування. Скорочення смертності, що спостерігається протягом останніх 200

років в більшості країн Європейського регіону багато в чому пов'язане із зростанням калорійності їжі, що споживається, яка, в свою чергу, є одним із найважливіших факторів, що впливають на продуктивність населення, а також із досягненнями системи охорони здоров'я та розробкою нових медичних технологій.

Окремим аспектом досліджень щодо переваг від покращення здоров'я населення є економічний ефект від запобігання захворюваності. Хвороби населення скорочують річні доходи як на рівні держави, так і на рівні окремої особи, а в довгостроковій перспективі негативно впливають на економічне зростання. Економічний ефект від запобігання захворюванням в цілому є дуже високим.

Залежність між низьким рівнем здоров'я населення та бідністю простежується в багатьох інших країнах. Саме тому покращення здоров'я населення вважається одним із інструментів подолання бідності, а інвестиції в охорону здоров'я посідають чільне місце в програмах міжнародних організацій по ліквідації бідності, які на даний момент діють в багатьох країнах з низьким рівнем доходів.

Розбіжності в стані здоров'я населення в різних країнах значною мірою можуть пояснювати розбіжності в темпах економічного зростання, навіть якщо стандартні макроекономічні параметри залишаються без змін. На сьогодні вагомі економічні втрати від високого рівня захворюваності особливо сильно відобразились на економічному розвитку африканських країн.

Економічне відставання більшості африканських країн статистично пояснюється високим рівнем захворюваності, демографічною ситуацією, що склалась, і не пов'язане з економічними і політичними рішеннями. Так, було встановлено, що високий рівень захворюваності на малярію, за інших рівних умов, призводить до зниження економічного зростання на один і більше відсотків за рік.

Зростання доходу на душу населення в результаті покращення здоров'я населення відображає лише один із аспектів існуючої залежності. Якщо навіть припустити, що здоров'я населення не впливає на дохід, економічний добробут все одно б зростав за рахунок покращення здоров'я населення, перш за все через збільшення тривалості життя. Зростання тривалості життя, окрім прямого впливу на збільшення тривалості працездатного продуктивного періоду, опосередковано впливає на зростання економічного добробуту. Так, сім'ї, що живуть довше, схильні до більшого інвестування зароблених ресурсів в освіту і у власне здоров'я, так як перспектива довгого і здорового життя дозволяє їм користуватися доходами від власних інвестицій не тільки в середньо-, але і в довгостроковій перспективі [2].

Відомо, що існує чотири канали, через які здоров'я впливає на економіку (як на рівні суспільства, так і окремої людини). Це підвищення продуктивності, збільшення пропозиції робочої сили, підвищення вмінь та навичок в результаті інтенсивнішого навчання, збільшення заощаджень для інвестицій у фізичний та людський капітал. В свою чергу, здоров'я населення, як уже зазначалось, залежить від багатьох факторів (детермінант): генетичної спадковості,

навколишнього середовища, способу життя, умов проживання і праці (доступ до якісних послуг охорони здоров'я, освіта, рівень достатку, роду занять), а також різних соціально-економічних факторів.

Вплив здоров'я на пропозицію праці неоднозначний і потребує додаткових досліджень. З одного боку, гарне здоров'я зменшує кількість лікарняних днів, що веде до збільшення кількості робочих днів. Але, з іншого боку, здоров'я також впливає на рішення працювати через його вплив на зарплату, переваги й вподобання, а також очікувану тривалість життя. Вплив здоров'я на пропозицію робочої сили через кожен з цих каналів не завжди очевидний. Так, якщо заробітна плата залежить від продуктивності, то, з одного боку, працівники з кращим здоров'ям продуктивніші і тому, очевидно, покращення здоров'я приводить до підвищення зарплат і, таким чином, веде до посилення стимулів до праці (ефект заміщення). З іншого боку, краще здоров'я може означати вищі кумулятивні доходи за певний період і, таким чином, більш ранній вихід зі складу робочої сили (ефект доходу).

Згідно теорії людського капіталу, працівники з кращою освітою продуктивніші й отримують вищу зарплату. Оскільки існує тенденція до того, що діти з кращим здоров'ям та харчуванням показують кращу успішність в навчанні та пропускають менше занять, покращення здоров'я в юний період життя означає вищу продуктивність в подальші роки. Крім цього, внаслідок тісного зв'язку між здоров'ям і очікуваною тривалістю життя, особи із кращим здоров'ям отримують сильніші стимули для інвестування у власну освіту і підвищення кваліфікації – для них нижча ставка амортизації набутих навиків.

Стан здоров'я особи або суспільства може впливати не лише на рівень доходу, але й на його розподіл між заощадженням і споживанням, а також на бажання інвестувати. Люди із гарним здоров'ям, як правило, живуть довше, і тому частка заощаджень у них може бути вищою, ніж у людей із слабшим здоров'ям. За інших рівних умов, населення, у якого зростає очікувана тривалість життя, показує збільшення заощаджень. Це також може приводити до збільшення граничної схильності до інвестування у фізичний та інтелектуальний капітал.

Підсумовуючи, можна відмітити, що існує багато шляхів, за якими здоров'я впливає на економічні результати як окремої людини, так і суспільства в цілому. Важливим питанням на макроекономічному рівні залишаються можливості кількісного та якісного дослідження здоров'я населення та його впливу на загальну макроекономічну продуктивність та на економічне зростання країн.

Література:

1. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. NewYork : Columbia University Press, 1964. 187 p.

2. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй / пер. з англ. О. Васильєва [та ін.] ; наук. ред. Є. Литвин. К. : Port-Royal, 2001. 594 с.

Вацлавський О. І.
кандидат економічних наук
Іванова А. М.
кандидат економічних наук, доцент
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль, Україна

РОЗВИТОК МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Вітчизняна економіка в сучасних умовах переживає не найкращі часи. В умовах військового стану, що гальмує економічний та соціальний розвиток країни, залишається проблема існування малого бізнесу. Позитивний міжнародний досвід країн, які в останні роки досягли значного економічного розвитку, демонструє, що вони отримали цей результат і у зв'язку зі створенням такої серйозної економічної сили, як малий бізнес. Європейський вектор розвитку економіки, обраний нашою країною, та глобалізація світової економіки роблять проблему подальшого виживання та розвитку малого бізнесу України ще гострішою. Тому питання пошуку напрямків розвитку вітчизняного малого бізнесу є актуальними.

Особливе значення малого бізнесу для України проявляється ще й у тому, що, як зазначає А. Гідулян, «…він є базою для формування так званої «нової економіки» – великих сучасних кампаній, створених не на уламках промислових підприємств колишнього СРСР, а «з нуля»» [1, с. 40].

Євроінтеграційний напрям України стає передумовою для українського малого бізнесу, переулаштування його до ринкових засад функціонування. Не дивлячись на велику кількість реформ у вітчизняній економіці, її устрій не варто вважати таким, як у найбільш розвинутих економіках європейських країн.

Характерною рисою ринкової економіки є відсутність перешкод для успішного ведення малого бізнесу та здійснення підприємницького потенціалу. В сучасних умовах в Україні існує багато бар’єрів для вільного ведення малого бізнесу, які умовно можна поділити на чотири групи [2]:

– економічні (низький рівень купівельної спроможності, обмежений доступ до кредитних ресурсів);

– політико-адміністративні (бюрократичні перепони, корупція);

– інфраструктурні (відсутність механізмів державної підтримки, низький рівень розвитку інфраструктури);

– соціокультурні (низька культура ведення малого бізнесу, нерозуміння соціальної відповідальності бізнесу, відсутність інноваційної активності бізнесу).

Економічний блок проблем розвитку малого бізнесу в Україні відводиться проблемі низького рівня купівельної спроможності населення, який характеризується малою кількістю грошей в покупців, які неохоче з ними розлучаються та стараються оптимізувати свої витрати, використовуючи різноманітні знижки, розпродажі, більш тривалий термін використовують

товари. Розпродажі і знижки у торгівлі застосовуються здебільшого великі підприємства, відтак малий бізнес таких маркетингових інструментів не може застосовувати. В результаті, на ринку утворюється монополія, а малий бізнес закривається.

Наступним важливим блоком проблем функціонування малого бізнесу є «інфраструктурний». У вітчизняній економіці відсутній чіткий механізм фінансування та кредитування малого бізнесу, погано розвинуто консультаційне забезпечення. Підтримка малого бізнесу зі сторони органів державної влади повинна проявлятися належних умовах його ведення, зокрема шляхом надання бізнес-консультацій та довгострокового пільгового лізингу.

Основним індикатором у «політико-адміністративному блоці» проблем розвитку малого бізнесу в Україні є рівень корупції. Корупція знижує конкурентоспроможність країни та бізнесу у ній. В той же час вона робить Україну менш привабливою для інвестицій, послаблює конкуренцію, гальмує підвищення ефективності ведення бізнесу. Дані досліджень Transparency International свідчать про те, що «… негативний вплив корупції проявляється насамперед у тому, що вона стримує підприємницьку ініціативу» [3].

Значний рівень корупції впливає на економічну культуру в середині країни, підвищує ризик ведення малого бізнесу. Даний процес впливає на підприємців та міжнародних партнерів. Наша країна належить до переліку держав, в яких малий бізнес є роботою з великим рівнем ризику та значними законодавством не закріпленими витратами на його ведення.

Останнім блоком проблем малого бізнесу в Україні є «соціокультурний». Питання соціальної відповідальності малого бізнесу неодноразово лишається не розглянутою при дослідженні умов підвищення якості його розвитку.

Взаємодія і об'єднання зусиль органів державної влади, місцевого самоврядування та громадських і комерційних організацій у питанні створення ефективної вітчизняної культури ведення малого бізнесу є одним із основних завдань забезпечення позитивного розвитку ведення малого бізнесу в Україні. У вітчизняній економіці виникнула негативна ситуація, за якої основна маса суб'єктів малого бізнесу не володіють належними навичками з економіки, що у свою чергу погано впливає на малий бізнес, роблячи його на роботою по накопиченню власних коштів, залишаючи поза увагою соціальну функцію малого бізнесу.

Забезпечення раціональної культури ведення малого бізнесу є першочерговим заданням, вирішення якого сприятиме перехід України на якісно новий рівень ведення малого бізнесу. У країнах з розвиненою економікою фінансова грамотність викладається ще у початковій школі, що є позитивним досвідом у цьому напрямку. Такий досвід створить умови підвищення рівня культури та освіченості майбутніх суб'єктів малого бізнесу. Наступним кроком підвищення фінансової грамотності ведення бізнесу забезпечується різного роду інституціями, до прикладу вищими навчальними закладами, службами зайнятості, бізнес-центрами, тощо.

Малий бізнес також має привілеї з приводу інноваційної діяльності, адже є можливість залучати та освоювати новітні технології у тих напрямках, які є

недоступні або дуже ризикові для великого бізнесу «…Суб'єкти малого бізнесу мають певні конкурентні переваги. Зокрема вони є більш мобільними в процесі адаптації до нових смаків та уподобань споживачів, більшою мірою готові до запровадження інновацій та вдосконалення організаційних методів ведення малого бізнесу» [2].

Отже, вирішення вище зазначених проблеми створення інфраструктурного забезпечення малого бізнесу є ключовим завданням підвищення його ефективності ведення. Такий крок дозволить вирішити інші проблеми, що перешкоджають функціонуванню малого бізнесу: економічні (можливість залуження кредитних коштів), політико-адміністративні (надання юридичних та інших консультацій початківцям з приводу реєстрації та ведення малого бізнесу) та соціокультурні (тренінги та навчання основ підприємництва та забезпечення належної культури його ведення).

Література:

1. Гідулян А. Підходи до визначення суб’єктів малого і середнього підприємництва та їх застосування в банківській практиці. *Вісник НБУ*. 2011. С. 40-45.

2. Національна програма сприяння розвитку малих підприємств в Україні. URL: http://www.zakon.rada.gov.ua

3. Індекс сприйняття корупції-2021 (за даними Transparency International). URL: https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryjnyattya-koruptsiyi-2021/

Ведерніков М. Д.
доктор економічних наук, професор
Петричак В. В.
студент
Хмельницький національний університет
м. Хмельницький, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Удосконалення системи управління персоналом є важливим тому , що система взаємин між найманими робітниками і роботодавцями, яка приходить на зміну класовій боротьбі. Згідно з таким уявленням, у даний час у силу низки соціально-економічних змін, що відбулися у розвинених країнах, досить чітко виявилася неконструктивність класово-антагоністичного підходу до соціально-трудових відносин [1].

Економічна складова може знайти своє відображення в управлінському обліку, ціль якого полягає в забезпеченні управлінського апарату підприємств інформацією, яка використовується для планування, управління та контролю і включає виявлення, вимірювання, збір, аналіз, інтерпретацію, передачу та прийом інформації, яка необхідна управлінському апарату для виконання його функцій [2]. Техніко-технологічна складова разом з іншими відіграє важливу роль у визначенні конкурентоспроможності продукції, оскільки відображає стан і динамізм технічного потенціалу, рівня виробництва, техніко-технологічної бази підприємства. Організаційну складову пропонується розглядати з точки зору компетентності з кадрових питань між керівниками та спеціалістами, підрозділами підприємства, а також оцінки організаційного потенціалу. Соціальну складову, в основі якої лежить оцінювання соціальної напруженості в колективі, пропонується розглядати щодо реалізації партнерства між керівництвом і працівниками на основі сучасного інструментарію, який може бути використаний для усунення конфліктних і суперечливих ситуацій. Взаємозв’язок економічної та соціальної складових механізму управління персоналом підприємства досягається за наявності їх взаємопроникнення, що припускає і має активні механізми впливу економіки на соціальні процеси і вплив соціальних процесів на результати господарської діяльності підприємств. У процесі функціонування зазначені складові активно взаємодіють. Спостерігаємо проникнення складових між собою та їх перетинання. На функціонування зазначених складових постійно впливають фактори й умови як зовнішнього оточення, так і внутрішнього середовище, що потребує постійного контролю і корегування станів, процесів задля досягнення встановлених цілей. Використовуючи дослідження Дж. В. Робинсон, М. В. Єштокіна, зазначимо, що процес формування механізму управління передбачає дотримання таких принципів функціонування системи: – кінцевої мети – кінцева (перспективна) мета є абсолютним пріоритетом;

– обумовленості цілям – функції управління трудовими ресурсами формуються і змінюються відповідно до потреб і цілей діяльності підприємства;

– єдності – систему слід розглядати як єдність усіх складових (елементів);

– взаємодії – певні частини системи доцільно розглядати в єдності з навколишнім середовищем, як внутрішнім, так і зовнішнім;

– модульної побудови – в системі доцільно виділяти керовані модулі, які підлягають зміні;

– ієрархії – необхідно проводити ранжування стратегічних і тактичних завдань управління;

– децентралізації – принцип передбачає цивілізовану взаємодію централізації і децентралізації в управлінні;

– невизначеність – необхідність враховувати випадковість і невизначеність подій у системі [3].

Розробка ефективного механізму управління персоналом здійснюється з використанням комплексного системного підходу, який відповідає сучасній ситуації існування та господарювання підприємства. Але існують певні труднощі щодо комплексного системного підходу у формуванні механізму управління персоналом, який необхідно розглядати як динамічне, постійно працююче цілісне утворення, здатне впливати на ефективну діяльність усього комплексу ресурсів підприємства та вирішувати поставлені завдання. На цій основі можна зробити висновок, що тільки оволодіння сучасними методами й технологіями управління персоналом дасть змогу підприємству використати сукупні можливості колективу, отримати синергетичний ефект. На нашу думку, функціонування механізму управління має відповідати таким вимогам: комплексності, тобто врахуванню взаємозв’язку всіх виробничих галузей з управлінням персоналом; гнучкості, яка виражається в готовності до швидких змін, у іншому випадку запізнювання і бездіяльність керуючої сторони приводять до порушення зв’язків з керованою стороною і, як наслідок, до порушення цілісності самої системи; самовдосконалення; постійному моніторингу основних показників з подальшим коригуванням заходів, спрямованим на реалізацію цілей; інформаційності із застосуванням сучасних підходів та технологій; ефективному розвитку; конституціональності механізму (безперервність, наявність розвинених зворотних внутрішньо-системних зв’язків, які дають змогу погоджувати управління з інтересами його об’єкта й відслідковувати реакцію останнього на управлінські впливи).

Виконання зазначених вимог впливає на параметри ефективності (фактори успіху), під якими розуміємо найважливіші параметри функціонування організації, що дають змогу оцінити якість рішення проблеми й досягнення організацією цілей [4]. У механізмі управління поєднуються і взаємодіють такі основні складові: економічна, організаційна, техніко-технологічна, соціальна.

Таким чином, ми розглянули запропоновані моделі механізму взаємодії основних складових управління персоналом поєднує і характеризує взаємодію таких основних складових: економічна, організаційна, техніко-технологічна, соціальна, які, впливаючи на результати виробництва, ефективні за умов заміни на реальні механізми перетворення персоналу в людський капітал;

– вдало сформований механізм управління персоналом створює базові установки для оперативного управління кадровим потенціалом підприємства, він повинен вирішувати завдання не тільки виживання в умовах зростаючої конкуренції, а й сприяти стійкості, розвитку підприємства;

– характеристики механізму управління персоналом як кількісні, так і якісні, динамічні, постійно змінюються під впливом різноманітних факторів та прийнятих управлінських рішень.

Проаналізували ефективне використання запропонованих теоретичних підходів щодо формування механізму управління персоналом підприємств виправдані лише в тому випадку, якщо його діяльність буде забезпечувати необхідні економічні результати.

Література:

1. Каличева Н.Є. Напрями забезпечення ефективного розвитку промислових підприємств в сучасних умовах/ Н.Є. Каличева, С.Є. Бохан// Науковий огляд. - 2017. – Вип. 5 (37). - С. 5 – 15.

2. Волянська-Савчук Л.В. Сучасне поняття системи управління персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 7. Ч. 2. С. 149–153.

3. Жуковська В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. № 2. С. 13–17.

4. Соколовська В.В Інноваційний менеджмент як складова системи управління підприємством / Кравчук А.О., Соколовська В.В. Зб. наук. праць. – Маріуполь, ДВНЗ «ПДТУ», 2016. – Вип. 14 – С. 282 – 285.

5. Voynarenko M., Vedernikov M., Volianska-Savchuk L., Zelena M., Bazaliyska N. and Baksalova O., "Modeling of Controlling Activity as an Instrument of Influence on Motivation in the Personnel Management System of Industrial Enterprises," 2020 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Deggendorf, Germany, 2020, pp. 601–606.

Ведерніков М. Д.
доктор економічних наук, професор
Мантур-Чубата О. С.
кандидат економічних наук
Кривонюк Д. С.
студент
Романюк Д. І.
студент
Хмельницький національний університет
м. Хмельницький, Україна

КОРПОРАТИВНИЙ СТИЛЬ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ І СКЛАДОВІ

Корпоративний стиль є важливою складовою будь-якого підприємства, фірми чи організації. Корпоративний або фірмовий стиль дає змогу споживачу продукції або послуг впізнати свій товар за кольоровою гамою, чи формою логотипу. Зараз майже всі великі фірми і корпорації мають свій корпоративний стиль за допомогою якого їх легко впізнати серед інших. Визначення корпоративного стилю, які надаються вітчизняними вченими представлено в таблиці 1.

Таблиця 1. Визначення корпоративного стилю

Автор	Визначення
Тихомирова Є. [1, с. 94-97]	Корпоративний (фірмовий) стиль – це сукупність вербальних і невербальних складових, які забезпечують зорову та сутнісну єдність продукції й діяльності компанії, що здатні виокремити її серед інших і створити образ, що упізнається споживачами.
Хірвіч С. [2]	Фірмовий стиль (він же «Корпоративний стиль», «Брендбук», «гайдлайн» або Corporate identity) – це система візуальної ідентифікації Вашої фірми, товару або послуги. Говорячи простими словами, це саме те, що візуально відрізняє Вашу компанію від інших їй подібних.
Журнал «Аудит України» [3]	Фірмовий стиль − це сукупність графічних, колірних, стилістичних та композиційних прийомів та елементів, спеціально та комплексно спроектованих для фірми з метою створення певного зорового образу, що легко запам’ятовується; всього, що пов’язано з компанією, її діяльністю та продукцією.
Волошина М. [4]	Фірмовий стиль − самобутність підприємства, важлива складова бренду. Бренд складається не тільки з імені, символіки, кольору, що необхідні для впізнання товару. Це синергія вражень, вироблених продукцією на споживача, відношення до товару, рівень довіри. Бренд з якісно розробленим корпоративним стилем дозволяє компанії ставити більш високу вартість на продукцію.
Рекламне агентство «Ефект-М» [5]	Фірмовий стиль компанії (корпоративний стиль) – це те, що визначає ваш бізнес, виділяє серед тисяч і навіть мільйонів інших організацій. Це «обличчя» Вашої фірми, завдяки якому Вас будуть впізнавати.

Впізнаваний образ компанії, про який не одноразово мова йшла в таблиці 1, можна створити за допомогою єдиних принципів оформлення, колірних сполучень і образів для всіх форм реклами, ділових паперів, документів, упаковки, офісу і навіть одягу співробітників.

За допомогою корпоративного стилю, або як його ще називають фірмовий стиль, можна впливати на заохочення споживачів в покупці товару, збільшуючи прибутки компанії, створювати привабливий образ, який би хотілось повторити (меблеві компанії, індустрія краси) та інше.

Перелік переваг впровадження фірмового стилю можна довго продовжувати, адже це є універсальний засіб впізнаваності і просування товару, тому варто розглянути як саме розробляється і з яких етапів створення складається фірмовий стиль.

Виділяють шість основних складових фірмового стилю: логотип, фірмова кольорова гама, фірмовий бланк, фірмове гасло, легенди компанії, бренд бук (рис. 1).

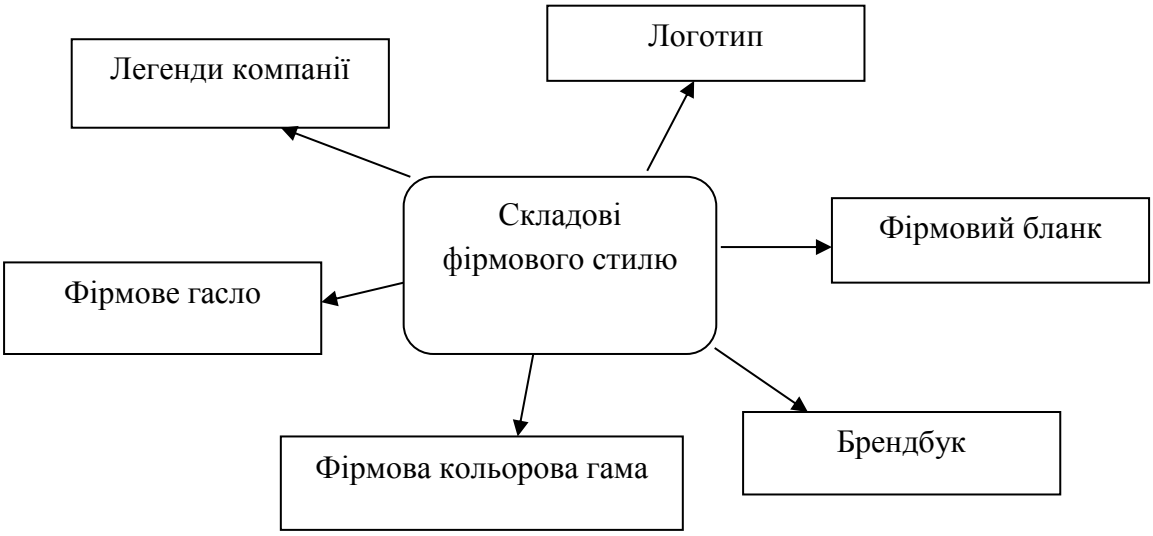


Рис. 1. Складові фірмового стилю

Варто також зазначити основні функції корпоративного (фірмового) стилю. Фірмовий стиль має ряд маркетингових функцій, які і роблять його таким значущим компонентом розвитку та просування компанії. Головна з них – це ідентифікація організації. Слогани, логотипи та інші елементи фірмового стилю потрібні для того, щоб споживач швидко і легко розумів, товар якого виробника перед ним. Причому розпізнавання повинно відбуватися при сприйнятті будь-якого з компонентів фірмового стилю і навіть його частин.

Участь співробітників і використання їх знань і можливостей – одна з найсерйозніших проблем для управління компанією, а також для фірмового стилю. Метою фірмового стилю є формування компанії для задоволення зростаючих потреб ринку та суспільства.

В очах важливих довідкових груп - в тому числі співробітників – фірмовий стиль – це створення точного образу шуканої особистості: корпоративного

іміджу. Ця чітка, послідовна картина компанії є основою для розвитку довіри, безпеки і довіри. Корпоративний імідж є наслідком всієї концепції корпоративної ідентичності. Концепція компанії – це ідея компанії, яка створена і існує у свідомості особистості через діяльність компанії, тобто у зовнішніх відносинах.

Поруч з розпізнаванням йде така функція як диференціація. На насичених, високо конкурентних ринках стоїть гостра проблема відбудови від подібних товарів і послуг. Психологія споживача така, що в кожній товарній категорії він зазвичай запам'ятовує від 3 до 7 найменувань, і саме в цьому діапазоні робить свій купівельний вибір. Тому завдання фірмового стилю – зробити товар, компанію або послугу відмінною від конкурентів.

Корпоративний імідж являє власний імідж компанії, а корпоративний імідж - це чужий образ. Відмітна образ дозволяє компанії і її продуктів вийти з анонімності і потоку інформації і стати впізнаваним. Визнання, симпатія і довіра стабілізують відносини між компанією і її зацікавленими сторонами і дозволяють їм підтримувати цілі компанії.

Таким чином, корпоративний стиль є невід’ємною складовою процвітання та впізнаваності компанії. Зараз розробка корпоративного стилю є популярною на ринку послуг. Зазвичай корпоративний стиль розробляють при відкритті компанії і завдяки цьому компанія уже на старті стає впізнаваною та запам’ятовується своїм майбутнім постійним клієнтам. Корпоративний стиль має також свої невід’ємні складові, які допомагають у створенні та реалізації компанією цього ж стилю.

Література:

1. Тихомирова Є. Корпоративні комунікації : посібник. Луцьк : ФОП Захарчук В. М., 2013. 216 с.

2. Хірвіч С. Навіщо потрібен фірмовий стиль? *Креативна агенція Арт-група IMXO.* URL: http://ukr.art-imxo.com.ua/article/navischo-potriben-firmovyj-styl.html

3. Особливості фірмового стилю аудиторських компаній диктують умови ринку B2B. *Журнал «Аудит України».* URL: http://ukr.art-imxo.com.ua/article/navischo-potriben-firmovyj-styl.html

4. Волошина М. Як створення фірмового стилю допомагає збільшити ціну вашого продукту. *Брендингове агентство KOLORO.* URL: https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/kak-sozdanie-firmennogo-stilja-pomogaet-uvelichit-cenu-vashego-producta.html

5. Фірмовий стиль. *Рекламне агентство «Ефект-М».* URL: https://effect-m.com/uk/firmovij-stil

Веренич О. В.
доктор технічних наук, професор
Київський національний університет
будівництва і архітектури
м. Київ, Україна

ВИКЛИКИ ДО КОМПЕТЕНЦІЙ ПРОЄКТНИХ МЕНЕДЖЕРІВ ТА ЧЛЕНІВ ПРОЄКТНИХ КОМАНД В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬНИХ ВІДНОСИН

Останні роки економіка країни перебуває весь час у турбулентному стані, що безпосередньо впливає на вимоги щодо пошуку та найму співробітників у проєкти, які повинні володіти певними компетенціями. Спочатку пандемія Ковіду змусила більшість населення переглянути свої підходи щодо організації роботи, змінивши звичні офіси на домашні. Події останніх місяців через війну розв'язану із боку Російської Федерації в Україні, змусила багатьох взагалі змінити домашні офіси на закордонні. Деякі компанії забезпечили своїх співробітників зміною офісів, у інших випадках фахівці за можливості, забезпечували себе робочими місцями самостійно. Проте досвід дистанційної роботи, отриманий під час пандемії, в останньому випадку, дозволив досить швидко адаптуватись до нових змін.

Період пандемії активізував ІТ-індустрію на створення та удосконалення спеціалізованого програмного забезпечення, для забезпечення сумісної роботи фахівців, що працюють у розподілених командах чи дистанційно [1]. Зміна парадигми роботи, змістила акценти у наявності певних особистісних якостей, які досить часто можуть бути не на пряму пов'язані безпосередньо із фахом та характером майбутньої роботи. Відсутність звичних офісів та переміщення роботи до дому мала на початку негативний вплив на результати упровадження проєктів.

Якщо до пандемії та війни одним із мотиваційних факторів проявлявся у лояльність до офісу, як місцю роботи, враховуючи усі бонуси, які при цьому міг отримати співробітник, наприклад, кава, чай, обіди тощо. То відсутність офісу, як фізичного об'єкту, зменшило мотивацію співробітників до компанії, оскільки, тепер вже не додаткові можливості офісу впливали на лояльність до роботи та компанії, а проєктні менеджери та зацікавленість у роботі виходила на перше місце. Фактично відбулась заміна фізичного офісу на проєктного менеджера. Тепер приналежність співробітника до компанії відбувалася через асоціацію із проєктним менеджером, ніж із офісом, брендом компанії, її логотипом, і усім тип, що на вербальному та невербальному рівні пов'язано із компанією. Проєктний менеджер став асоціюватись як компанія. А його кваліфікація та навички співпраці із співробітниками, фактично комунікаційні навички, стали тією силою і мотивацією, що асоціюється із компанією, її брендом, її позицією на ринку тощо.

Фізична відсутність офісу, як місця сумісної співпраці, стало на заваді професійному зростанню співробітників. Особливо це відчула ІТ-індустрія. За

період пандемії кількість вакансій щодо найму молодших програмістів, так званих джуніоров, суттєво зменшилась. Проте збільшилась кількість вакансій на фахівців більш високого рівня. Таке зміщення у наймі відбулось через відсутність постійної професійної комунікації протягом робочого дня. Певні фахові питання досить часто вирішуються під час неформального спілкування. Отримання порад від старших колег, можливість швидкої організації маленьких фахових нарад, професійна рекомендація до кого можна звернутись, щоб віднайти необхідне рішення, було замінено самонавчанням та самостійним пошуком відповідей на фахові питання з мінімальною підтримкою від більш фахових співробітників. Самонавчання та самостійний пошук уповільнює в певних питання розвиток фахівця, а відсутність особистісних комунікацій знижує швидкість пошуку інформації. Такі зміни призвели до зміщення акценту в сторону найму більш висококваліфікованих фахівців, замість підтримки та розвитку молодих спеціалістів.

З іншої сторони розподіленість команди чи її дистанційність призвели до певного вирівнювання заробітної платні фахівців. Зменшився вплив місця знаходження офісу. Якщо до пандемії та війни заробітна платня фахівців, які працюють в офісі у великих містах було вища за аналогічних за кваліфікацією фахівців, які працюють у невеликих містах через різницю рівня життя. То дистанційність змістила ці акценти у бік підвищення заробітної платні. Оскільки тепер фахівці вимагали заробітну платню, що відповідає їх кваліфікації, а фізичне їх місце знаходження вже ніяким чином не впливає на її рівень. Така ситуація більш характерна для ІТ-індустрії.

Такі зміни у роботі вимагають від майбутніх фахівців наявність наступних якостей, які необхідно мати [2]:

1. Незалежність та самомотивованість. Незважаючи на те, що керувати співробітниками на місці порівняно легко, набагато складніше залишатися на відстані від віддалених працівників і гарантувати, що вони вчасно виконують свої завдання. Успішний віддалений працівник повинен мати можливість триматися за справу, вирішувати проблеми та вживати заходів для досягнення мети.

2. Цілеспрямованість та дисциплінованість. Хоча віддаленим працівникам, можливо, не доведеться стикатися з типовими відволіканнями, пов’язаними з офісом, вони все одно будуть піддані власним унікальним відволіканням, особливо якщо вони працюють вдома. Їм потрібно буде бути самодисциплінованими з неперевершеною здатністю зосереджуватися на своїй роботі та розумно розпоряджатися своїм часом, щоб вчасно виконати завдання та досягти успіху у своїй віддаленій позиції.

3. Попередній досвід роботи у розподіленій команді. Хоча це не є обов’язковою умовою, такий досвід - це хороші дані, які слід шукати у віддаленого кандидата, щоб переконатися, що вони вже мають базове розуміння того, що таке працювати незалежно. Останнє, що є бажання зробити, - це вкласти час та гроші на роботу нового працівника, і тоді зрозуміти, що протягом шести місяців віддалена робота не для нього. Швидше за все, якщо кандидат успішно

працював віддалено у попередній компанії, то він також може успішно працювати віддалено у вашій компанії.

4. Сильні комунікативні навички. Віддалені співробітники повинні мати можливість спілкуватися швидко, безпосередньо та за темою. Вони повинні володіти письмовими та усними навичками, оскільки більшість їх спілкування зі своєю командою відбуватиметься через програми електронної пошти та чату, а також відеоконференції. Людина, яка витрачає дорогоцінний час, на передачу простого повідомлення, або не відповідає чітко у своєму листуванні, може заважати продуктивності та ефективності вашої команди.

5. Адаптивність. У розподіленому середовищі немає часу навчати співробітника як працювати зі зміною пріоритетів або зміною у проєкті. Наявність кандидата, який спроможний шукати шляхи вирішення перешкод і може швидко адаптуватися до змін у проєктах, стане перевагою для команди. Під час співбесіди необхідно оцінювати відповіді кандидата щодо коригування робочих протоколів та цілей проєкту. Якщо кандидату важко адаптуватися до частих змін, вони можуть не підходити для розподіленої команди.

6. Технічно підковані. Віддалені працівники мають бути підкованими у сфері техніки, оскільки більшість свого часу вони витрачатимуть на комп'ютери та інші пристрої, пов'язані з роботою. Вони повинні мати можливість швидко навчитися самостійно користуватись програмним забезпеченням та інструментами для конкретної роботи. Попередній досвід роботи з цими інструментами є бажаним. Крім того, оскільки працівник матиме обмежений доступ до ІТ-підтримки, йому доведеться мати можливість самостійно вирішувати проблеми та швидко вирішувати технічні проблеми.

Зміна парадигми роботи суттєво впливає на особистісні характеристики співробітників. Відсутність необхідного досвіду чи якостей у майбутніх співробітників може призвести до втрати часу та коштів і не виконання завдань за проєктом.

Вищазазначені особистісні якості вимагають самовиховання та зосередженості на робочому процесі. Проте необхідно також вчитись розмежовувати робочий та приватний час, не змінюючи при цьому фізично локації. Крім того, організація власного робочого часу потребує достатньої уваги, що базується на різних підходах та методах організації та взаємодії спілкування із колегами у робочі години.

Література:

1. Verenych O. Education Service Digitalization: Lessons of the Pandemic COVID-19. *Dortmund International Research Conference*, 2021, pp. 187-194.

2.. Marc Martí Toro, Ibon Zamanillo Elguezabal and Gaizka Garechana Anacabe Engaging global virtual teams: a theoretical framework proposal on employee engagement predictors in global virtual settings. *Int. J. Networking and Virtual Organisations*, Vol. 23, No. 1, 2020, pp.17-38

Внукова Н. М.
доктор економічних наук, професор
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрНУ
м. Харків, Україна
Григорян О. О.
здобувач доктора філософії
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
м. Харків, Україна

СУЧАСНІ ТРЕНДИ СТИМУЛЮВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ

Постановка проблеми. 90% інновацій не досягають своїх цілей тому західні фахівці розробили інноваційний інструмент, який необхідний для пошуку, узгодження, тестування та реалізації найкращих ідей у будь-якій організації. Створюючи Acclaim Ideas, пропонується спілкуватися з понад 100 професіоналами з інновацій, щоб зрозуміти, чому це відбувається. Відсутність методології, вимірювання та узгодження визначені як основні причини, тому розробники рішень для управління інноваціями створили продукт з керування процесом створення ідей і прискорення результатів інновацій, але в ньому прямо відсутній процес стимулювання до процесу впровадження інновацій.

Інші розробники пропонують допомогу у плануванні та впровадженні ефективних наскрізних відкритих інноваційних програм, зокрема Програми цифрової та сталої трансформації для прийняття енергоефективних змін у конкретних галузях промисловості Життєвий цикл програми починається з інноваційної стратегії та ідентифікації та вибору викликів для остаточного пошуку та перевірки рішень. Аналіз комерційної пропозиції також свідчить про відсутність блоку щодо стимулювання впровадження інновацій [3].

Напрями змін. Для стимулювання впровадження інновацій необхідні горизонтальні зв'язки. Інновації та цифрові технології мають великий потенціал для створення робочих місць, стимулювання зростання продуктивності, сприяння інтеграції та зменшення нерівності. Вони життєва важливі для збільшення виробництва компаній, виробників і постачальників послуг, а також для накопичення капіталу знань. Але вони вимагають співпраці багатьох учасників, які працюють у цифрових та інноваційних екосистемах, щоб гарантувати, що вони приносять користь суспільству. Цікавим є дослідження ACET щодо інновацій та трансформації Африки**,** яке показало, що в цьому регіоні є критична потреба у вирішенні спільних проблем, тому доведено, що саме стимулювання впровадження цифрових трансформацій буде сприяти прискоренню економічних перетворень. Мета має полягати в переході від фрагментованого ландшафту закритих систем, у яких відсутні взаємозв'язки між службами та країнами, до відкритих інтегрованих платформ і екосистем, які взаємопов'язані.

Спільна діяльність компаній створила все більше можливостей для екологічних інновацій у сучасному суспільстві. На основі національного

інноваційного опитування досліджено вплив різних способів вертикальної, горизонтальної і змішаної кооперації на екологічні інновації китайських виробничих фірм. Результати показали, що всі три види співпраці мали позитивний і статистично значущий вплив на екоінновації компаній, а змішана кооперація сприяла інноваціям нетиповими. Ступінь такого впливу може бути різною в залежності від неоднорідності характеристик підприємств. Підтверджено, що перетікання знань від партнерів по співпраці зіграло посередницьку роль між співробітництвом та інноваціями Враховуючи важливість ощадливих інновацій для малих і середніх підприємств (МСП) у країнах, що розвиваються, було виконано дослідження у Пакистані про роль IT-ресурсів у ощадливих інноваціях через посередницьку роль джерел знань, які прямо чи опосередковано допомагають компаніям покращити економічні інноваційні можливості

Висновок. Напрям стимулювання впровадження інновацій англійською мовою у всьому світі у системі Google Trends є статистично незначимим, що свідчить про недостатню увагу користувачів до цього напряму змін на глобальному рівні. Між тим саме процес стимулювання впровадження інновацій, зокрема, через знання є перспективним напрямом зростання компаній і позитивного впливу на прогрес.

Література:

1. Zhang, Sanfeng, et al. Does cooperation stimulate firms' eco-innovation? Firm-level evidence from China. *Environmental Science and Pollution Research*, 2022, 1-17. https://link.springer.com/article/10.1007/s11356-022-21296-6

2. New Product Development - Prove The Value Of Innovation.URL: https://info.sopheon.com/products/acclaimideas-lp1?utm_term=innovation&utm_ campaign=Desktop-only+test+campaign+-+Global& utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=6176634294&hsa_cam=17997772453&hsa_grp=143727403882&hsa_ad=626537957431&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-11417791&hsa_kw=innovation&hsa_mt=b&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=EAIaIQobChMIscORjaef-wIV9sm UCR0Vgw2hEAAYASAAEgJKHvD.

3. CSR, Impact and Innovation - ESG and sustainable innovation. URL: https:// fvtura.com/innovation-studio/

4. Improving Africa's digital and innovation ecosystems: five ways forward . URL:https://acetforafrica.org/research-and-analysis/insights-ideas/articles/ improving-africas-digital-and-innovation-ecosystems-five-ways-forward/

5. Shehzad, Muhammad Usman, et al. Stimulating frugal innovation via information technology resources, knowledge sources and market turbulence: a mediation-moderation approach. *European Journal of Innovation Management*, 2022, URL: ahead-of-print. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-08-2021-0382/full/html?fbclid=IwAR0xgNIrRqJ0UsF7_pJ9qJglZ39Z24Ql11RJm APJz5yaNkB_B_SENiyX_44&utm_source=TrendMD&utm_medium=cpc&utm_campaign=European_Journal_of_Innovation_Management_TrendMD_1&WT.mc_id=Emerald_TrendMD_1.

Волянська-Савчук Л. В.
кандидат економічних наук, доцент
Климов А. О.
студент
Валійон В. В.
студент
Хмельницький національний університет
м. Хмельницький, Україна

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СКЛАДОВА БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В ринкових умовах ефективно побудована система управління персоналом має вирішальний вплив на якість людських ресурсів та сприяє майбутньому успіху будь-якої організації. Саме від кваліфікації та досвіду персоналу, соціально-психологічного клімату в колективі, винахідливості окремих співробітників залежить якість продукції або послуг, ефективність прийнятих управлінських рішень, а отже, кінцеві результати діяльності підприємства. Найбільшу актуальність система управління персоналом отримує в умовах процесного управління. Даний підхід представляє процес розробки системи управління персоналом у вигляді складової бізнес-процесу в прив'язці до стратегічної мети і бізнес-стратегії організації. Таким чином, актуальною є розробка системи управління персоналом як складової бізнес-процесу управління підприємством.

Бізнес-процес являє собою комплекс взаємопов’язаних і взаємозалежних видів діяльності, спрямованих на виконання конкретних завдань. Таким чином, процесний підхід до управління розглядає підприємство як мережу пов’язаних між собою бізнес-процесів.

Структура бізнес-процесів – це модель бізнес-процесів організації, яка відбиває ієрархію процесів і зв’язку між ними, підрозділами і зовнішнім оточенням через входи і виходи. Усі входи/виходи мають свого постачальника/одержувача: процес, підрозділ, конкретного працівника, зовнішнього контрагента.

Перехід від функціонального принципу системи управління персоналом до процесного дозволяє забезпечити ефективну взаємодію учасників бізнес-процесу, своєчасно забезпечити підприємство якісним людським ресурсом і використовувати методи реінжинірингу при удосконаленні структури управління.

Управління персоналом набуває інший зміст при застосуванні процесного підходу. Так змінюється:

– вимоги до персоналу, зокрема, кожен співробітник, виступаючи виконавцем або власником процесу, відповідає не тільки за функції, а за якість процесу в цілому, встановлює і підтримує горизонтальні і вертикальні зв’язки з іншими учасниками, сприяє задоволенню попиту споживачів результатів процесу;

– статус і зв’язок управління персоналом з іншими процесами, обов’язкове включення його в єдину систему процесів організації;

– зміст та нормативно-методичне забезпечення технологій управління персоналом, зокрема, доповнюються критерії, методи та суб’єкти оцінки, відбору, адаптації персоналу, коригується склад показників аудиту субпроцесів управління персоналом тощо.

Система управління персоналу як складова бізнес-процесу управління підприємством не може бути локалізована в межах одного підрозділу, є наскрізною, проходячи через всю організацію, завдання виконують як фахівці відповідного підрозділу, так і фахівці, керівники інших структурних підрозділів. Головною метою є забезпечення ефективності взаємодії структурних підрозділів і розподіл відповідальності їх керівників за реалізацію даного процесу. Впровадження процесного підходу передбачає зміну вимог до співробітників, структури взаємодії персоналу, методів навчання і мотивації, отже, без переведення системи управління персоналом на цей підхід неможливо успішне його впровадження у всій організації.

Система управління персоналом передбачає введення як внутрішніх, так і зовнішніх чинників впливу на неї для формування управлінської дії. При цьому неминуче виникають перехресні зв’язки, що істотно ускладнює управління.

До основних переваг процесного підходу, що виявляються в управлінні персоналом, належать:

– стандартизація діяльності з управління персоналом, регламентація змісту і послідовності виконання робіт у межах системи управління персоналом як складової бізнес-процесу управління підприємством, чіткість взаємозв’язків служби персоналу з іншими підрозділами;

– відповідальність “власника” і кожного виконавця за реалізацію процесу управління персоналом збільшує його ефективність;

– скорочення кількості рівнів прийняття рішень з управління персоналом, оптимізація використання ресурсів, виявлення зон втрат і відповідальності, чіткість взаємодії системи управління персоналом як бізнес-процесу управління підприємством та інших процесів;

– підвищення якісних результатів діяльності співробітників, для яких стає важливим результат діяльності паралельних структурних одиниць, що формує відповідальність перед колегами.

Основними етапами розробки системи управління персоналом як бізнес-процесу управління підприємством є:

– вибір керуючого комітету (робочої групи);

– аналіз бізнес-стратегії і визначення стратегічних цілей у сфері персоналу, що включає: аналіз господарської діяльності підприємства, поточних стратегічних планів і місії; формулювання цілей проекту головним керівництвом; деталізацію цілей робочою групою; визначення цільових показників оцінки бізнес-процесу і їх розрахунок значень; затвердження цільових значень показників ефективності бізнес-процесу керівництвом; визначення внутрішніх входів / виходів бізнес-процесу;

– збирання інформації за сильними і слабкими сторонами, можливостями і загрозами, ключовими питаннями в галузі управління персоналом;

– оцінювання стратегічних альтернатив в галузі управління персоналом і вибір ключової стратегії управління персоналом;

– визначення ключових складових системи управління персоналом за допомогою зіставлення цільових показників ефективності в області персоналу з даними проведеного SWOT – аналізу;

– формування стратегічного плану реалізації стратегії управління персоналом;

– оцінювання рівня досягнення ключових показників ефективності;

– документування бізнес-процесу розробки системи управління персоналом.

На всіх етапах бізнес-процесу "Розробка стратегії управління персоналом" визначальними факторами мають бути:

– стратегічні цілі організації, на досягнення яких орієнтована бізнес-стратегія;

– ресурси, якими реально володіє організація для реалізації поставлених цілей.

Схема управління персоналом ґрунтується на принципі системності, що дозволяє впливати на персонал за допомогою внутрішніх і зовнішніх чинників. Така система так само може ґрунтуватися на процесному принципі, який полягає в розподілі повноважень зверху вниз, дотримуючись ієрархії. Застосування системи, ґрунтованої на процесному принципі дозволяє ефективно організувати роботу підприємства, управляючи взаємовідносинами між учасниками бізнес-процесу.

На підставі вищенаведеного можна зазначити, що для українських підприємств раціональним підходом до побудови системи управління персоналом підприємства повинні стати саме інжиніринг бізнес-процесів управління персоналом що надасть змогу зменшити витрати у сфері управління персоналом за рахунок підвищення ефективності процесів, підвищити показники організації за рахунок підвищення мотиваційної складової, що в цілому сприятиме підтримці стану економічної стабільності організації.

Література:

1. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.

2. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. TEM Journal. 2020. № 9(1). 249-260.

3. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк : Вид-во ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2010. – 229 с.

Гаврилюк О.К.
аналітик міських даних
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна
головний економіст
Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України
м. Київ, Україна

ОСНОВНІ ВИКЛИКИ ПОВЕРНЕННЯ ВИМУШЕНИХ МІГРАНТІВ ДО УКРАЇНИ

Зухвала та брутальна військова агресія з боку РФ, яка почалася 24 лютого 2022 року, призвела до переміщення однієї третини населення України (вимушені внутрішні та зовнішні мігранти) [1]. Мільйони українців стали вимушеними зовнішніми мігрантами після початку повномасштабного вторгнення Росії на українську територію взимку 2022 року. Попри триваючі військові дії, чимала частка цієї категорії мігрантів повернулась в України, але умови їхнього повернення різняться між собою.

Зокрема, як зазначає МОМ [2, с. 1], умови повернення українців значно варіюють, оскільки люди повертаються як до регіонів, які безпосередньо не постраждали від війни, але в яких спостерігається значний притік внутрішньо переміщених осіб (ВПО), так і до регіонів, які постраждали від конфлікту, зазнали суттєвих руйнувань та були нещодавно деокуповані. Окрім того, МОМ підкреслює, що наявні дані свідчать про те, що українці, які повертаються, мають особливий набір потреб і вразливостей, що відрізняє їх від тих, хто нікуди не переміщувався, і від ВПО [Там само].

Порівнюючи результати сьомого, восьмого та дев'ятого раундів опитування загального населення (ОЗН) проведеного МОМ серед дорослого населення України, протягом цих раундів спостерігається помітне зростання частки осіб, які повернулись з-за кордону: з 15% (серед осіб, які повернулися) у восьмому раунді до 22% у дев'ятому раунді [2, с. 3]. Наприклад, за результатами четвертого раунду ОЗН МОМ, частка осіб, які повернулись з-за кордону становила 7% [3, с. 1]. Таким чином, спостерігається сталий тренд до зростання частки осіб, які повернулись з-за кордону, у загальній структурі осіб, які повернулися (включає три категорії мігрантів: 1) повернулись з іншого міста / іншого місця в межах області походження; 2) повернулись з інших областей України; 3) повернулись з іншої країни).

Основними викликами повернення вимушених мігрантів з-за кордону є:

– високий рівень ушкодження об'єктів критичної та базової інфраструктури у потенційних районах повернення вимушених мігрантів;

– складна соціально-економічна криза й як результат – різке зубожіння населення;

– перенасиченість робочої сили локальних та регіональних ринків праці й нестабільна кон'юнктура на українському ринку праці

– висока навантаженість на об’єкти соціальної інфраструктури (медзаклади, школи, дитсадки тощо), а також їхня часткова захищеність від систематичних ракетних ударів (не у всіх школах і дитсадках є повноцінні бомбосховища, а в деяких випадках вони відсутні взагалі)

– можлива втрата статусу біженця чи шукача притулку при поверненні в Україну

– військовий урбіцид (в тому числі руйнування економічної бази міст (містоформуючих підприємств)) та інше.

Як зазначають аналітики CEDOS у своєму дослідженні «Вимушена міграція і війна в Україні (24 березня — 10 червня 2022)», тривалість бойових дій у південному та східному регіонах України вплине на кількість людей, які виїдуть, а також на ймовірність їхнього повернення; руйнування або знищення міської інфраструктури, зокрема підприємств, житлового фонду, будівель соціальної інфраструктури, може вплинути на бажання повернутися [4, с. 9].

Вдячність. Дослідження зроблено в рамках проєкту "Ukrainian Geopolitical Fault-line Cities: Urban identity, geopolitics and urban policy" (NFR/NORRUSS, project no. 287267).

Література:

1. ACAPS Thematic Report - Return movement dynamics of IDPs and refugees, 07 July 2022 // ACAPS (Switzerland). 2022. URL: https://www.acaps.org/sites/acaps/files/products/files/20220707_acaps_thematic_report_ukraine_return_movement_dynamics_1.pdf

2. Україна – Звіт про статистику повернення українців #1 (вересень 2022 року) // MOM. 2022. URL: https://dtm.iom.int/reports/україна-—-звіт-про-статистику-повернення-українців-1-вересень-2022-року (дата звертання: 31.10.2022)

3. Звіт про внутрішнє переміщення в Україні – опитування загального населення раунд 4 (3 травня 2022 року) // MOM. 2022. URL: https://dtm.iom.int/reports/звіт-про-внутрішнє-переміщення-в-україні-опитування-загального-населення-раунд-4-3-травня (дата звертання: 31.10.2022)

4. Вимушена міграція і війна в Україні (24 березня — 10 червня 2022) // CEDOS. 2022. URL: https://cedos.org.ua/researches/vymushena-migracziya-i-vijna-v-ukrayini-24-bereznya-10-chervnya-2022/ (дата звертання: 31.10.2022)

Галан О. Є.
кандидат економічних наук, доцент
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ МИТНОЇ СПРАВИ В УКРАЇНІ

Збільшення обсягів міжнародного товарообігу і транзитних перевезень, політико-економічні та соціальні зміни, прояви світової фінансово-економічної кризи та її наслідків, які зачіпають світове співтовариство в цілому і Україну зокрема, висувають нові вимоги до ефективності діяльності державних інститутів, в тому числі і митної служби України.

Основна мета розвитку митної справи України – підвищення ефективності діяльності митних органів та системи управління митними органами на основі формування нових наукових і методичних підходів до вирішення проблем у сфері митної справи, розробки і впровадження сучасних методів і технологій ефективного та якісного управління діяльністю митних органів та їх розвитком [1].

Основні завдання розвитку:

– створення інформаційно-аналітичної системи, призначеної для аналізу діяльності митних органів, оперативної підготовки управлінських рішень і обґрунтування напрямків розвитку митної служби;

– уточнення складу завдань інформатизації діяльності митних органів та автоматизації митних процесів і процесів управління (збору і обробки статистики ЗЕД та спеціальної митної статистики, системного аналізу діяльності митних органів, підготовки і прийняття рішень, стратегічного і оперативного планування);

– вдосконалення на основі перспективних наукових технологій і сучасних світових розробок основних функцій управління в митних органах (аналізу, планування, організації, регулювання, обліку та контролю);

– створення нової теоретичної та методологічної платформи для вдосконалення методів управління в митних органах (організаційно-розпорядчих, правових, соціальних, психологічних, економічних і економіко-математичних);

– розробка та адаптація до митної специфіки існуючих в світовій практиці методів і моделей прийняття управлінських рішень (раціональних, заснованих на судженнях);

– вдосконалення на науковій основі організації процесу управління (операцій цілепокладання, інформаційної та аналітичної роботи, проектування варіантів рішення, вибору варіанта дії, організаційно-практичної роботи);

– створення і розвиток єдиної системи митної інформації (розробка інформаційно-функціональної моделі митної служби та системи управління митними органами, створення національної системи класифікаторів, розробка уніфікованої системи документів);

– розробка методів вирішення завдань інформатизації (визначення системи показників ефективності діяльності митних органів та критеріїв її оцінки, створення автоматизованих методик аналізу, планування, прогнозування, моделювання, оптимізації та прийняття управлінських рішень).

Мета розвитку в області кадрового забезпечення та соціальної політики: створення ефективного механізму формування професійного кадрового потенціалу митної служби, здатного успішно виконувати посадові обов'язки, а також забезпечення реалізації комплексної стратегії соціально-економічного забезпечення працівників митних органів. Завдання розвитку:

– оптимізація структури і штатної чисельності митних органів;

– вдосконалення системи комплектування кадрів, що відповідає сучасному статусу митних органів та їх ролі у зовнішньоекономічній діяльності;

– розробка та впровадження нових ефективних технологій професійної освіти митних кадрів (мультимедійні технології, модульні системи навчання, активні і дистанційні методи навчання тощо);

– створення сучасної правової основи і мотиваційних механізмів проходження служби в митних органах;

– створення ефективної системи виховної роботи з особовим складом, забезпечення сприятливих умов її організації та ресурсного забезпечення;

– забезпечення соціальної захищеності і соціальних гарантій працівникам митних органів та членам їх сімей.

– Реалізація Концепції та вирішення основних завдань розвитку митної служби забезпечить:

– розвиток зовнішньоекономічних зв'язків України при спрощенні й прискоренні митних процедур;

– підвищення якості і скорочення часу обслуговування учасників ЗЕД, забезпечення точності розрахунків з ними;

– скорочення трансакційних витрат учасників ЗЕД, держави і митних органів;

– підвищення конкурентоспроможності національної економіки, надання захисту і протекції вітчизняним виробникам і експортерам продукції;

– збільшення надходжень платежів до бюджету за рахунок більш повного збору податків і мит, посилення боротьби з безмитним ввезенням товарів;

– впровадження інформаційних технологій, що забезпечують для митних органів можливість інтерактивного інформаційного обслуговування;

– формування основних державних інформаційних ресурсів, що характеризують ключові об'єкти державного управління;

– зміцнення співробітництва митних органів з іншими державними службами, які регулюють ЗЕД, з правоохоронними органами, а також з митними органами інших країн, інтенсифікація обміну інформацією з ними.

Література:

1. Саварець А. Український та зарубіжний досвід побудови митних органів: рекомендації для сучасної України URL: http://radakmu.org.ua/uploads/file/-/tfd_pp_comments_- final.pdf (дата звернення 10.10.2022).

Галан О. Є.
кандидат економічних наук, доцент
Пятенко А. Г.
студентка
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

ПРІОРИТЕТИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ ДЕРЖАВНОЇ МИТНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Підходи до визначення цілей розвитку митних служб та загальна методологія програмно-цільового підходу в управлінні добре визначає механізм і порядок роботи з виконання завдань, а також принципи ресурсного забезпечення цієї роботи. Але питання про підхід до правильного визначення та формулювання цілей розвитку самої митної служби залишається дуже складним. Це пов'язано з тим, що показники ефективності повинні базуватися на цілях, встановлених національними митними адміністраціями (наприклад, підвищення ефективності звернень, співвідношення персонал/прибуток, мінімізація людського фактора, підвищення якості послуг тощо).

Для визначення мети при використанні можливостей характерна орієнтація на певний задовільний рівень стану та поведінки системи, який визначається як прийнятний. У цьому випадку, встановлюючи мету, вони прагнуть підтримувати практику, яка склалася в системі, уникаючи особливих відхилень.

У цьому підході основна увага при постановці цілей полягає у вирішенні недоліків, спричинених минулою практикою.

Підходи до визначення цілей розвитку митних служб та загальна методологія програмно-цільового підходу в управлінні добре визначає механізм і порядок роботи з виконання завдань, а також принципи ресурсного забезпечення цієї роботи. Але питання про підхід до правильного визначення та формулювання цілей розвитку самої митної служби залишається дуже складним. Це пов'язано з тим, що показники ефективності повинні базуватися на цілях, встановлених національними митними адміністраціями (наприклад, підвищення ефективності звернень, співвідношення персонал/прибуток, мінімізація людського фактора, підвищення якості послуг тощо).

Удосконалення організаційно-управлінської діяльності включає підвищення ефективності митної служби України, і це вдосконалення значною мірою визначається організацією системи управління, яка залежить від її структури та активності всіх елементів.

Необхідність вдосконалення системи управління на цьому етапі визначається багатьма факторами. Це оптимізація чисельності адміністративного персоналу, його функцій та організаційної структури, впровадження автоматизованих систем управління, розробка систем прийняття рішень [1].

Основними завданнями в цій галузі є:

– забезпечення оптимального поєднання централізації та децентралізації управління, розробка методичного забезпечення управлінської діяльності управлінського персоналу митної служби України;

– розробка організаційних механізмів моніторингу та контролю діяльності митної служби України;

– розробка програмно-технологічної бази, що забезпечує інформаційно-аналітичну діяльність митних органів;

– посилення аналітичної складової на всіх рівнях управління та розробка методологічної складової аналізу діяльності митних органів.

Таким чином, розробка цільових показників дозволяє поставити конкретну мету, яка досягається певними способами та інструментами.

З метою забезпечення економічної безпеки України, підвищення якості митного адміністрування та надання державних послуг проводиться робота щодо впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність митних органів, а також модернізації інформаційних та програмних засобів, включаючи інфраструктуру.

Інтеграція інформаційних ресурсів, електронна взаємодія, що динамічно розвивається, та пов'язане з цим надання державних послуг та виконання державних функцій в електронній формі вимагають термінового вирішення таких завдань:

– необхідність поєднання інтенсивного та широкого розвитку інтеграційної телекомунікаційної мережі митної служби, що гарантує гарантовану доставку інформації;

– удосконалення системи інформаційної безпеки митних органів з урахуванням постійного зростання кількості порушників та загроз із світового інформаційного простору;

– недостатня кількість кваліфікованих інженерів та техніків.

Зважаючи на подібні загрози, та інші проблемні аспекти діяльності митних органів, виникає необхідність до впровадження в Україні механізму модернізації митної справи.

Ключову роль в ефективності модернізації митниць безпосередньо виконує управлінський персонал. Від його участі в цьому процесі та від нейтралізації ним проблеми, що перешкоджають модернізації національної митної системи відповідно до світових стандартів.

Отже, запровадження цих заходів дозволить здійснити перехід від стратегії зростання до стратегії збалансованого зростання, адекватно відкоригувати керівні принципи та результати діяльності митних органів в контексті постійних змін, спростити контрольні процедури митних органів, що зменшить адміністративний тиск на сумлінних учасників ЗЕД.

Література:

1. Саварець А. Український та зарубіжний досвід побудови митних органів: рекомендації для сучасної України URL: http://radakmu.org.ua/uploads/file/-/tfd_pp_comments_- final.pdf (дата звернення 15.10.2022).

Галан О. Є.
кандидат економічних наук, доцент
Сергевніна К. О.
студентка
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

ПРОЕКТ ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ ЗТМК

На світовому ринку знаходиться відносно невелика кількість підприємств-виробників губчастого титану і продуктів титано-магнієвого виробництва. Це зумовлено ефектом масштабу виробництва та досить складними та численними макро- та мікрофакторами. Через унікальність виробництва та всіх процесів, унікальним можна вважати і персонал ТОВ ЗТМК, який досягає дуже високих результатів.

Ключовими завданнями підприємства ТОВ ЗТМК на найближчі роки стають:

– зміцнення відносин з ключовими клієнтами та партнерами, вироблення спільних рішень для роботи у період зниженого попиту;

– диверсифікація продажів, збільшення частки компанії у промисловому секторі титанової продукції;

– скорочення витрат та вдосконалення виробничих процесів у компанії.

При цьому довгострокове лідерство може бути забезпечене лише через розвиток ключових компетенцій та стабільності трудового колективу ТОВ ЗТМК. Для збереження основного унікального ресурсу підприємства необхідно удосконалити або розробити новий мотиваційний механізм управління персоналом на ТОВ ЗТМК.

Удосконалення мотиваційних методів праці за допомогою використання інформаційних технологій [1].

Для сучасного бізнесу необхідний ефективний підхід до вибору персоналу, розробки системи мотивації та трудову оцінку діяльності співробітників. Застосування компонента "1С: Зарплата та Управління Персоналом" програмного продукту «1С:Підприємство» забезпечить вирішення необхідних завдань для управління мотивацією персоналу підприємства ТОВ ЗТМК.

Прикладне рішення вважається автоматизованим інструментом кадрової політичної компанії. Воно допоможе оцінити професійну діяльність співробітника, виявити більш підготовлений персонал, розробити ефективне стимулювання та правильну систему оплати праці.

Автоматизоване управління персоналом допоможе всім працівникам компанії:

– керівний склад зможе повністю контролювати все те, що відбувається на підприємстві, аналізувати кадрові зміни у складі та приймати управлінські рішення, виходячи з достовірності інформації;

– кадровий персонал отримає значний механізм автоматизації своїх щоденних завдань, можливість створювати складні звіти про співробітників, з відбором та сортуванням величезної кількості інформації;

– співробітники знатимуть, що швидко та без затримок отримають потрібну їм довідку, інформацію про відпустку, що залишилася, дані обліку в податкову інспекцію тощо.

Для управління мотивацією начальників та звичайних співробітників підприємства встановлюється залежність рівня їхнього доходу від результатів трудової діяльності. Функціонал управління мотивацією дає можливість вибрати прозору та ефективну схему фінансової мотивації для будь-якої посади. Прикладне рішення дасть такі можливості, як створення схем оплати праці з безмежною кількістю заохочень та стягнень; введення лінійної та нелінійної залежності обсягу заохочення/стягнення від підсумків трудової діяльність персоналу.

До складу переліку можливостей управління мотивацією входять:

– довідник показників схем мотивації;

– універсальний список методів розрахунку;

– план видів розрахунку, що дозволяють формувати різні комбінації методів розрахунку та характеристик схем мотивації;

– інтерфейс для поетапного створення та зміни схем мотивації.

– Значною складовою функціоналу управління мотивацією вважається набір застосовуваних показників.

– Показники схем мотивації поділяються на 3 категорії:

– індивідуальні – застосовуються для конкретних співробітників підприємства;

– для підрозділів - застосовуються всім співробітників конкретного підрозділи;

– загальні - застосовуються всім співробітників підприємства.

Схема мотивації вважається базою для розрахунку заробітної плати та введення даних, необхідних її розрахунку.

З одного боку, схема мотивації – це інструмент дуже ефективного застосування кожного працівника на користь компанії. З іншого боку, схема мотивації - це засіб отримання високого рівня довірчих відносин між співробітником та підприємством. Співробітник чітко знає, що від нього вимагає керівництво і яке заохочення на нього чекає у разі досягнення добрих показників.

Використання на підприємстві компоненти "1С:Зарплата та Управління Персоналом" програмного продукту "1С:Підприємство" дасть можливість збільшити ефективність праці з управління мотивацією персоналу ТОВ ЗТМК. Ця ефективність, зрештою, призведе до збільшення продуктивності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Література:

1. Перевозчикова Н. О. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах Ефективна економіка. – 2014. №3. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua (дата звернення 15.10.2022).

Галан О. Є.
кандидат економічних наук, доцент
Чубарова Я. О.
студентка
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ МИТНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Для забезпечення митного бізнесу, як і будь-якої іншої складної та багатокомпонентної системи, Державна митна служба України використовує значну кількість статистичних показників та реєстрів. Ця інформація оприлюднюється.

Частина даних, розміщених Державною митною службою України у публічному просторі, є реєстрами. Перш за все, це реєстри, що стосуються послуг, що надаються митними органами, а також деякі дані, що виникають в результаті таких заходів, як вилучення та знищення тютюнових та алкогольних виробів.

Державна митна служба України на своєму веб-сайті [1] відкрила статистику товарообігу України. Широкий загал може бачити обсяги імпорту та експорту України з кожною країною та для кожного товару. Вся інформація є інтерактивною та відображається у зручній статистичній формі. За допомогою декількох кроків можна відстежити, скільки, звідки і якого виду товарів Україна імпортувала, а які - експортувала. Можна дізнатись обсяг оподатковуваного імпорту, розмір надходжень до державного бюджету від Державної митної служби, податкове навантаження на долар, обсяг товарів у 26 різних одиницях та багато інших статистичних даних.

Дані про показники зовнішньої торгівлі України систематично публікуються Державною митною службою України. Окрім публікації інформації у формі відкритих даних та реєстрів, митниця розробляє зручні інструменти, пов’язані з даними, як для громадян, так і для користувачів.

Основною частиною даних, з якими працює митниця, є митні декларації. Через те, що ці дані представляють високий суспільний інтерес, ст. 11 ПКУ був зобов'язаний знеособитись та відкрити доступ до цих даних у формі відкритих даних [2, с. 96].

Державна митна служба України аналізує та управляє ризиками для визначення форм та обсягів митного контролю.

Митні органи повинні запровадити систему управління ризиками для ідентифікації товарів, транспортних засобів, документів та осіб, які підлягають митному контролю.

Автоматизована система аналізу та управління ризиками (ASAUR) - це набір програмних та інформаційних систем, що забезпечують функціонування системи управління ризиками під час митного контролю та оформлення товарів та транспортних засобів. З огляду на загальну тенденцію до зменшення фізичних

перевірок, автоматизована система управління ризиками стає одним з головних факторів швидкого виконання митних формальностей.

ASAUR було створено на основі досвіду запобігання, прогнозування та виявлення порушень митного законодавства. Основними напрямками контролю ASAUR є надійність декларації, правильність визначення митної вартості, країни походження та класифікації товарів за UKTVED, дотримання заходів нетарифного регулювання та інші.

Ще однією особливістю ASAUR є те, що він дозволяє враховувати попередню поведінку суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності при оцінці ризику. База даних накопичує так звані позитивні та негативні історії, використання яких дозволяє їй автоматично коригувати оцінку ризику з часом.

Таким чином, ASAUR містить збалансований підхід до оцінки ризику для митної декларації, використовуючи профілі ризиків, вбудовані в систему. Основним завданням ASAUR є оцінка ризику прийняття митної декларації для митного оформлення на основі всіх активних профілів та видання повідомлення із зазначенням необхідних заходів [3, с. 89].

Таким чином, перелік митних формальностей формується на підставі результатів автоматизованого контролю із застосуванням системи управління ризиками, а також може бути доповнений або скоригований митницею на основі результатів ручного контролю із застосуванням системи управління ризиками. Також на офіційному сайті оприлюднена інформацію щодо оцінки роботи митниці у формі короткого викладу основних результатів п'ятої хвиля щорічного опитування українських експортерів та імпортерів.

Отже, оцінка якості роботи системи державних органів має особливе значення для державного управління, так як дозволяє оптимально вибудувати модель державного управління. Оцінка ефективності діяльності митних органів становить складну науково-практичну задачу з огляду на багатогранність предмета оцінки та неоднозначність сформованих підходів до такої оцінки у вітчизняній та міжнародній практиці.

Перспективами подальших досліджень є поглиблене аналізування законодавчої бази щодо реформування національної митної системи, що дасть змогу ідентифікувати ключові переваги та недоліки нормативно-правового забезпечення митної сфери на різних етапах розвитку митних органів та стане обгрунтованою основою для удосконалення чинного митного законодавства України в умовах європейської інтеграції.

Література:

1. Europeon Business Association : веб-сайт. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2020/09/EBA _Customs_Index_1h2020_UA.pdf (дата звернення 12.10.2022)

2. Теторія української конституції / упоряд. А. Г. Слюсаренко, М. В. Томенко. К. : Право, 1997. 150 с.

3. Дьомін Ю. М., Дьоміна С. Ю., Железняк Н. М. Митне право України: навч. пос. /; за заг ред. О.Х. Юддашева. - Київ : Центр учбової літератури, 2009. 232 с.

Гаркавий В. В.
кандидат економічних наук, доцент
Ткаченко В. С.
студент
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
м. Дніпро, Україна

ПРОБЛЕМИ, НАПРЯМКИ ТА МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ринкова економіка і сучасний науково-технологічний прогрес в усіх сферах виробничої та невиробничої діяльності суспільства докорінно змінюють соціальні, економічні, техніко-технологічні, організаційні та екологічні умови цього процесу, з одного боку, і визначають зрештою стабільність, конкурентоспроможність та ефективність національної економіки, життєвий рівень населення країни, його соціальне й духовне обличчя, з іншого. Водночас глобалізаційні процеси, що прискорюють темпи науково-технологічного та інноваційного прогресу і розширюють масштаби використання його результатів, як і формування загальносвітового конкурентного середовища, функціонування транснаціональних компаній та корпорацій, також справляють дедалі зростаючий вплив на стан, структуру й ефективність національного господарства та окремих його галузей, міжгалузевих комплексів і під комплексів.

Прискорений економічний розвиток, структурні, техніко-технологічні та організаційно-економічні зміни, які відбуваються у виробничій діяльності, є наслідком не стільки глобалізаційних процесів, скільки результатом реалізації науково-технічних та інноваційних розробок, що уособлюють у собі новітні знання в усіх галузях науки. До речі, в розвинутих країнах, які входять до Організації економічного співробітництва і розвитку, понад половина валового внутрішнього продукту створюється в інтелектуально місткому виробництві. Нинішнє постіндустріальне суспільство являє собою суспільство знання у подвійному розумінні: по-перше, джерелом інновацій дедалі більшою мірою стають дослідження та розробки...; по-друге, прогрес суспільства, який вимірюється зростанням ВВП і зайнятості населення, тепер однозначно залежить від успіхів у сфері знань, тобто від прискореного розвитку науки та освіти, їх якісної модернізації.

Тому цілком зрозуміло, що в цих умовах роль і значення науково-технологічного потенціалу держави, його цілеспрямованого й ефективного розвитку та всебічного удосконалення організації і системи управління науково-дослідною діяльністю невпинно посилюються. Адже тільки на основі цілеспрямованого використання досягнень науково-технологічного процесу та інноваційних розробок можна забезпечити стабільний і конкурентний розвиток національної економіки, прогресивні структурні, техніко-технологічні та організаційні зміни в ній, а також переведення її на модель сталого, екологічно безпечного і соціально спрямованого функціонування у довгостроковій перспективі. Відтак виробництво конкурентоспроможної продукції та

інноваційну діяльність на сучасному етапі розвитку суспільства слід розглядати як органічно взаємозв'язані складові елементи єдиного процесу, а безпосереднє виробництво - як процес створення якісно нових інноваційних товарів, що користуються попитом на ринку.

До рішучого переходу на модель сталого розвитку, яка може бути реалізована лише за допомогою прискорення темпів екологоспрямованого науково-технологічного прогресу й широкомасштабного застосування екоінновацій в усіх галузях і сферах національної економіки, спонукають загострення глобальних екологічних проблем, з одного боку, та вичерпання, збіднення і деградація багатьох природних ресурсів, насамперед вичерпання невідновлюваних енергетичних. Зважаючи на той незаперечний факт, що майбутнє людської цивілізації прямо та безпосередньо залежить від стану навколишнього середовища й наявності природних ресурсів, а обсяги використання останніх і негативний вплив суспільства на природу, по суті, вже перевищують відтворювальні, відновлювальні та асиміляційні можливості земної біосфери, проблеми ресурсоекологічної безпеки людської життєдіяльності, розвитку екологічних і ресурсозберігаючих напрямів науково-технічного прогресу набувають першорядного значення. Те ж саме слід сказати й про необхідність переходу до принципово нових моделей, способів і методів ресурсоспоживання та охорони навколишнього середовища, відтворення його ресурсів і збереження в ньому динамічної екологічної рівноваги.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність переорієнтації всієї науково-дослідної та інноваційної діяльності в Україні на вирішення завдань, які відповідають національним інтересам держави, її економічного зростання і прискореного розвитку соціогуманітарної сфери з урахуванням особливостей трансформаційних процесів, демократизації суспільного життя та екологізації світових цивілізаційних тенденцій.

Щодо поняття "інновація", то воно нині має чимало визначень, детальний аналіз яких не є метою цієї статті. Загалом же інновації, або нововведення, означають розроблення та використання нових техніко-технологічних засобів, методів і способів оптимізації виробничої діяльності та випуск нових, якісніших товарів, що зрештою підвищує ефективність виробництва в будь-якій галузі та сфері економіки й життєвий рівень населення, поліпшує умови праці, економить виробничі ресурси, зменшує негативні соціальні та екологічні наслідки господарської діяльності тощо. Іншими словами, інновації, або нововведення, це застосування у господарсько-виробничій діяльності нових техніко-технологічних, організаційних і ефективних рішень.

У зв'язку з цим не можна не погодитися з думкою ряду авторів, що інновації є "якісними змінами у виробництві", що інновація - це "результат створення та освоєння принципово нового чи модернізованого засобу (нововведення), який задовольняє конкретні потреби". До речі, вчені й фахівці США розглядають інновації як складну виробничу та організаційно-економічну систему, що дає можливість перетворити науково-технічну ідею або винахід саме на комерційну реальність і підприємницьку діяльність. Зокрема, американський економіст П.

Елліот зазначає, що нововведення - це не що інше, як комерціалізація винаходу з метою виробництва корисного продукту, процесу або блага.

Теоретично розвиток інновацій та широкомасштабне використання інноваційних розробок повинні здійснюватися насамперед у тих галузях і сферах економіки, які виробляють споживчі товари або надають виробничі та невиробничі послуги. Проте практично все залежить, з одного боку, від економічної та інвестиційної політики держави й поведінки суб'єктів господарської діяльності, обсягів і структури інвестицій, можливості концентрувати останні на найбільш пріоритетних та ефективних напрямах і, з іншого, від стабільності політичної, соціально-економічної ситуації та сприятливого інвестиційного клімату в державі. Що ж до національного АПК, то, незважаючи на його пріоритетне соціально-економічне, стратегічне значення для суспільства, саме вкрай складне фінансово-економічне і соціальне становище аграрної сфери цього комплексу не стимулює суб'єктів підприємницької діяльності інвестувати кошти в її інноваційний розвиток.

Винятково велике, вирішальне значення ефективна науково-технологічна та інноваційна політика має для істотного підвищення продуктивності праці й конкурентоспроможності виробництва в усіх галузях і сферах національного АПК Він характеризується нині як надто високою ресурсомісткістю та природозалежністю, так і через низьку продуктивність праці та віддачу сільськогосподарських земель і величезну техніко-технологічну відсталість - збитковістю виробництва, насамперед аграрних підприємств практично всіх організаційно-правових форм ведення господарської діяльності. Як результат - низька платоспроможність сільськогосподарських товаровиробників, що не дає їм можливості радикально удосконалювати техніко-технологічну складову аграрного ресурсного потенціалу, добиватися підвищення рівнів механізації та автоматизації виробничих процесів в АПК.

Виробничий потенціал сільськогосподарських підприємств, який визначає рівень розвитку АПК в сучасних умовах, великою мірою залежить не лише від насичення технікою у фізичних одиницях, а й від наукомісткості цієї техніки, використання "ноу-хау при її конструюванні та експлуатації, а також від її енергоекономічних показників.

Створення таких видів техніки і технологій, які відповідають кращим зарубіжним зразкам, освоєння альтернативних джерел енергії, перехід до прогресивних систем ведення землеробства й тваринництва, нових способів переробки аграрної сировини і зберігання продуктів харчування - це пріоритетні напрями інноваційно-інвестиційного розвитку АПК, основні чинники забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного агропромислового виробництва.

Гіль Л. А.
старший викладач
Земскова В. М.
студентка
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ ЯК ФАКТОР ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Мета сучасної людини – цікаве життя, сповнене радістю досягнень. Безумовно, багатогранність людського життя не вичерпується лише трудовою діяльністю, але улюблена робота, можливість займатися справою, яка приносить задоволення і сприяє розвитку, є необхідною потребою людини як особистості.

Важливе значення у трудовій діяльності має стан психологічної готовності людини до діяльності, яка може бути завчасною і ситуативною. Завчасна готовність базується на раніше набутих знаннях, навичках, уміннях, мотивах і установках. Ситуативна готовність - це мобілізація всіх сил, створення психологічних передумов для успішних дій в даний момент, в конкретній ситуації. Формування готовності до діяльності залежить від рівня розвитку вольових якостей людини, вміння керувати своїми почуттями і емоціями, володіння навичками ситуаційного менеджменту.

Сприятливим фактором щодо такої готовності буде і заздалегідь спланована професійна кар'єра. План професійного зростання допоможе набути саме тих бажаних характеристик, які забезпечать психологічну готовність працівника до ефективної діяльності.

На будь-якому підприємстві питання управління кар'єрою вирішується у співпраці самого молодого спеціаліста, його безпосереднього керівника та HR-менеджера.

Розпочинати планування своєї кар'єри під час навчання в університеті – правильне рішення, тим більше, для майбутнього фахівця з управління персоналом. Якщо обирається і конкретне підприємство, це сприяє якнайшвидшому процесу адаптації молодого спеціаліста, оскільки ще до початку трудової діяльності в організації він вивчає структуру служби управління персоналом, функції, які покладено на відповідні підрозділи, розуміє, які посади передбачено і які вимоги висуваються до виконання посадових обов'язків.

Так, на прикладі одного із запорізьких підприємств, розглянуто структуру кадрової служби, її відділи, їх відповідні функції та можливості щодо планування кар'єри в підрозділах цієї служби [1].

Відділ стратегічного управління кадровим потенціалом, на який покладено:

– застосування сучасних концепцій управління персоналом для досягнення цілей підприємства;
– планування та забезпечення розвитку персоналу;
– організація й керування роботою з кадрами;
– планування потреб в персоналі;

– розроблення та впровадження системи роботи з персоналом.

Відділ найму персоналу. Функції якого:

– планування потреб в персоналі;
– розробка стратегії набору персоналу;
– проведення підбору та відбору персоналу.

Відділ підготовки та просування персоналу. Його завдання:

– організація проведення підготовки й підвищення кваліфікації кадрів;
– планування ділової кар'єри та професійного зростання;
– робота з навчальними закладами;
– організація проведення практики для учнів.

Відділ стимулювання та оплати праці. Функції відділу:

– аналіз трудової діяльності працівників на підприємстві;
– планування витрат на персонал;
– організація праці й трудових пільг;
– розробка системи оплати праці в організації.

Відділ оцінки діяльності персоналу і його функції:

– аналіз якості трудового процесу та рівня задоволеності потреб персоналу;
– вивчення морально-психологічного клімату в колективах;
– організація оцінки діяльності персоналу [2].

Можна говорити про те, що перший крок планування кар'єри майбутнього спеціаліста уже зроблено і фахові компетентності, які він набуває у процесі навчання в університеті спрямовані саме на досягнення його цілей.

Всі ці знання дадуть можливість перейти до наступного кроку – стажування. Наприклад, на посаді помічника менеджера з управління персоналом, де здобуваються такі якості як комунікабельність, висока адаптованість, швидке засвоювання інформації та стресостійкість.

Третій крок - робота асистентом відділу з підготовки та просування персоналу. Здобуваються такі навички, як готовність швидко вчитися, вміння оцінювати діяльність персоналу та вміння розробляти кар'єрограми. Важливо швидко засвоювати нову інформацію та використовувати її на практиці (регулярне застосування певних навичок чи дій призведе до звички).

Завдяки отриманим знанням та вмінням з'являється можливість перейти на наступний, четвертий етап – спеціаліст з найму персоналу. На цій посаді потрібно і надалі розвивати такі навички: комунікабельність, організованість, а також вміння враховувати потреби підприємства в працівниках та пошук кандидатів на робочі місця. Потрібно чітко організовувати та планувати свою діяльність, на основі отриманих знань будувати стратегію щодо пошуку працівників на робочі місця.

Наступний крок - керівник відділу стратегічного управління кадровим потенціалом. На цій посаді накопичують знання з управління кадровим потенціалом, лідерські та організаторські навички та вміння аналізувати інформацію щодо ринку праці. Необхідно розвивати силу характеру, боротися з недоліками. Керівникові доводиться нести відповідальність не лише за свої дії, але й за дії своїх підлеглих.

Шостий крок - заступник директора кадрової служби. На цій посаді свого розвитку набувають такі знання та навички: вміння приймати рішення і брати відповідальність на себе, комунікабельність та організаційність, а також лідерські якості. На основі економічних і психологічних знань удосконалюються вміння та навички управління персоналом.

Після роботи на цій посаді протягом, приблизно, п’яти років можна перейти на наступний етап - директор кадрової служби. На цей період припадає пік удосконалення кваліфікації. Ця посада передбачає навчання молодих кадрів.

Така конкретна модель передбачає чіткий графік заміщення певних посад і відповідного навчання для підготовки спеціаліста або керівника необхідного рівня і профілю. Обов’язковим є урахування таких факторів, як особливості особистості: нахили, здібності, професійні інтереси, потенційні можливості. А також реалістичний підхід до вибору напрямку діяльності, а для цього потрібно розуміння своїх сильних і слабких сторін.

Головне, що забезпечує виконання плану ділової кар’єри – це постійний розвиток необхідних компетентностей, безперервне професійне навчання, чіткий самоменеджмент, готовність до змін.

Зрозуміло, людина реагує на свою діяльність, як і на все інше, що відбувається в її житті. Переживання людиною свого ставлення до діяльності – це праксичні почуття, які виявляються в захопленні, задоволенні діяльністю, у творчому підході, в радості від успіхів або незадоволенні, в байдужому ставленні до неї.

Ці почуття розвиваються або згасають залежно від організації та умов діяльності. Вони особливо успішно розвиваються і стають постійними тоді, коли діяльність відповідає інтересам, нахилам і здібностям людини, коли в діяльності виявляються елементи творчості, розвиваються перспективи її розвитку. В такому разі людина відчуває своє життя більш змістовним та щасливим.

Успішний процес планування трудової діяльності та розвитку кар’єри забезпечує відчуття впевненості та морального задоволення своєю справою. В результаті чого продуктивність та працездатність залишаються стійкими або підвищуються.

Література:

3. Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ». URL: http://motorsich.com/ (дата звернення: 01.11.2022)

4. Коваленко В.С., Маркова С.В., Олійник О.М. Розвиток та оцінка персоналу як системоутворюючий елемент поліпшення результатів діяльності підприємства в нестабільних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Випуск 1(12). С. 82-89. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/1_12_uk/16.pdf (дата звернення: 01.11.2022)

Глушко Т. В.
старший викладач
Бондар А. О.
студентка
Хмельницький національний університет
м. Хмельницький, Україна

ОРГАНІЗАЦІЯ І НОРМУВАННЯ ПРАЦІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Для того, щоб підтримувати країну її економічний стан, моральний дух та творити сьогодення для цивільного населення в умовах військового стану необхідно підтримувати їх зайнятість. Дуже багато запитань виникає з приводу трудових відносин під час військового стану в країні. А саме, як діяти найманим працівникам, які у мирний час працювали за трудовим договором, мали соціальні гарантії та регулярний дохід. Верховною Радою України 15.03.2022 р. затверджено та передано на підпис Президенту України 16.03.2022 р Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану».

Організація трудових відносин в умовах воєнного стану - це особливості трудових відносини працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності, а також осіб, які працюють за трудовим договором з фізичними особами, у період дії воєнного стану, введеного відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану». На період дії воєнного стану вводяться обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина відповідно до статей 43, 44 Конституції України. У період дії воєнного стану згідно статті зміни відбулися щодо умов праці: роботодавець має право своїх працівників перевести на іншу роботу, яка може бути не обумовлена в трудовому договорі. Така робота повинна не шкодити стану здоров'я працівника, повинна оплачуватися не менше ніж середня зарплата за попередню роботу. Роботодавець не може перевести робітників на іншу роботу, якщо вона знаходиться в місцевості, де проходять бойові дії. На час військового стану двомісячний строк попередження працівника про зміну істотних умов праці не застосовується. Однак це правило має свої виключення, такого права позбавлені працівники, які виконують стратегічно важливі завдання чи роботу, яка є достатньо важливою та корисною для суспільства у період воєнного стану чи бойових дій [2].

Роботодавець має право розірвати трудову угоду, якщо підприємство ліквідовано, знищені потужності та майно внаслідок бойових дій. Про таке звільнення працівник попереджається не пізніше, ніж за 10 днів. Йому також виплачується допомога у розмірі не менше середнього місячного заробітку. Нововведенням є те, що роботодавець має право звільнити співробітників, які втратили працездатність у період воєнного стану. Також можуть звільнити й тих, хто перебував чи пішов у відпустку зі збереженням заробітної плати (окрім декретної відпустки чи відпустки по догляду за дитиною).

В умовах воєнного стану» є встановлений облік на робочий час та

відпочинок. Нормування праці в період військового стану встановлено наступним чином: робочий час не повинен перевищувати 60 годин на тиждень і 50 годин, якщо працівнику встановлена скорочена тривалість робочого часу. Стосовно 5-ти, чи 6-ти денного робочого дня, то роботодавець може встановлювати за рішенням військового командування. Щотижневий безперервний відпочинок може бути скорочена до 24 годин. Тривалість роботи напередодні святкових, неробочих і вихідних днів та робота в святкові і неробочі дні у військовому стані не застосовуються.

Як здійснюється робота в нічний час зазначено в статті 8 Закону. Без крайньої необхідності не залучаються до роботи в нічний час: вагітні жінки і жінки, що мають дітей віком до одного року, особи з інвалідністю, яким за медичними рекомендаціями протипоказана така робота. При роботі в нічний час встановлена тривалість роботи (зміни) скорочується на одну годину. Це правило не поширюється на працівників, для яких уже передбачено скорочення робочого часу. Згідно статті 10 Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» оплата праці виплачується згідно умов, які обумовлені трудовим договором. В даній ситуації виплата заробітної плати може бути призупинена, але того часу, коли підприємство відновить свою діяльність [1].

Щорічна основна оплачувана відпустка надається тривалістю 24 календарних дні. Проте новим законом на період воєнного стану роботодавцю дозволено відмовити працівникові у наданні відпустки, якщо працівник залучений до роботи на об’єктах, що належать до критичної інфраструктури. Можна взяти відпустку без збереження заробітної плати, а також відпустки в зв’язку з вагітністю та пологами чи по догляду за дитиною до трьох років.

При укладенні нового трудового договору (працевлаштування на нове місце роботи), роботодавець має право призначити випробувальний строк для будь-яких видів професій. На період воєнного часу чи на період заміщення тимчасово відсутнього працівника роботодавці можуть укладати з новими працівниками термінові трудові договори [3].

Під час дії воєнного стану, введеного відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» діють обмеження та особливості організації трудових відносин встановлені Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». Цей Закон діє протягом воєнного стану і втрачає чинність з моменту припинення та скасування воєнного стану.

Література:

1. Закон України Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text

2. Петришак А. Які можливі варіанти звільнення працівників у період воєнного стану URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/210032_yak-mozhliv-varanti-zvlnennya-pratsvnikv-u-perod-vonnogo-stanu

3. Трудові відносини в умовах воєнного стану: відповіді на поширені питання. Novograd.City.: URL: https://novograd.city/cards/201411/trudovi-vidnosini-v-umovah-voyennogo-stanu-vidpovidi-na-poshireni-pitannya

Гнєздовський О. В.
старший викладач
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Технології цифрової трансформації стають дедалі більш домінуючою парадигмою, що забезпечує життя цим успішним організаціям. Управління цифровою трансформацією залежить від п'яти блоків «піраміди» цифрової трансформації, зокрема: конкурентна перевага, продуктивність праці співробітників, задоволеність клієнтів та їх лояльність, а також репутація організації. Управління цифровою культурою та субсидіарність стали важливими питаннями захисту культурних продуктів та послуг як на місцевому, так і глобальному рівні. Найбільш обговорюваними питаннями у сфері цифрової культури є прагнення до свободи самовираження, цифрових змін, культурної різноманітності, змішаних інтересів та етичних норм в умовах глобалізації інформаційного спілкування.

Протягом багатьох років у системі управління персоналом важливим залишається той факт, що для успішного розвитку компанії, незалежно від її статусу, необхідна оптимізація всіх наявних ресурсів, а головним чином людських. Саме людський капітал є основним двигуном прогресу і з часом у системі управління персоналу змінюються відносини між суб'єктами на всіх рівнях. А також змінюється ставлення і безпосередньо до персоналу організації. Для успішного формування системи управління персоналом, у конкретній організації, розробляються та впроваджуються спеціальні технології, покликані спростити даний процес. Технологія управління персоналом - сукупність прийомів, способів та методів впливу на персонал у процесі його найму, використання, розвитку з метою отримання найкращих кінцевих результатів трудової діяльності [1]. Але з недавнього часу, питання впровадження цифрових технологій у сферу управління персоналом стає все більш актуальним серед менеджерів, так як технологічний прогрес, що постійно змінюється, надає всебічні вплив на людське суспільство. HR-Digital або перехід рекрутингу в цифрове середовище – це закономірний результат розвитку системи управління персоналом. Digital-технології (цифрові технології) — технології, що використовують електронні інструменти, для оптимізації діяльності організації в різних галузях, у тому числі і в управлінні. Можна сказати, що метою HR-Digital є злиття всіх областей управління персоналом з можливостями цифрових технологій, що стрімко розвиваються, для підвищення ефективності процесів управління людським капіталом на різних рівнях. Явище диджиталізації є новим етапом розвитку HR-галузі, а сформовані digital-інструменти повинні вивести роботу HR-фахівців на новий рівень управління. За результатами дослідження, проведеного великою міжнародною компанією Deloitte, 74% із понад 7000

компаній 130 країн світу відзначають важливість HR-Digital [2]. Виходячи з результатів дослідження, можна виділити ключові можливості HR-Digital:

– зниження трудомісткості HR-функцій, прискорення ухвалення управлінських та кадрових рішень, підвищення якості аналітичних даних;

– стратегічне прогнозування;

– формування нових технологічних рішень.

– Через територіальні особливості, вітчизняний ринок цифрових технологій одночасно орієнтований на західні та східні тренди. Виходячи з цього, можна виділити основні напрями розвитку HR-Digital в Україні:

– штучний інтелект та роботизація;

– автоматизація процесів рекрутингу та адаптації;

– цифрові інтерв'ю;

– тестові програми;

– системи оцінки персоналу.

Якщо говорити безпосередньо про технології, які на сьогоднішній день вже використовуються компаніями, то можна виділити наступні:

– бенчмаркінг. Бенчмаркінг є методикою проведення вимірювань та аналізу, яка може використовуватися організацією для пошуку передового досвіду всередині організації та поза нею з метою покращення своєї діяльності [3]. Головна мета бенчмаркінгу – підвищення ефективності власного підприємства за рахунок впровадження необхідних процесів та технологій, орієнтуючись на успішний досвід та стандарти інших підприємств.

– зарплатна аналітика. Аналітика - це цілісна сукупність принципів мисленнєвої діяльності, що дозволяє ефективно аналізувати інформацію з метою вдосконалення ефективності різних показників, а також підготовки інформаційної бази для ухвалення оптимальних управлінських рішень [1]. Отже, аналіз ринку праці та безпосередньо зарплат, на пряму впливає на привабливість організації для нових висококваліфікованих співробітників, і, як наслідок, на всі інші ключові показники.

– онлайн-навчання. Даний метод є способом отримання нових знань, у тому числі і практичних, за допомогою Інтернету в режимі реального часу. Онлайн-навчання набуло сильного поширення серед компаній різних рівнів, оскільки дозволяє проводити навчальні заняття для персоналу будь-якого характеру, з використанням мінімальної кількості ресурсів.

– статистика з вакансій. У цьому напрямі велику роботу проводять провідні портали з надання послуг підбору персоналу. Вони створюють різноманітні індекси та статистичні показники, за допомогою яких можна легко орієнтуватися на ринку праці. Опираючись на такі показники, можна дати оцінку ситуації на ринку праці, в кожній окремій сфері. Здобувачі за допомогою таких індексів можуть спрогнозувати свої шанси на вдале працевлаштування, а роботодавці побачити всю ситуацію в цілому.

– HR-скоринг. Портал HR-ліга дає таке визначення. HR-scoring - це ранжування кандидатів за заданими вами ознаками: наприклад, починаючи від найперспективніших до найменш вам відповідних [4].

– HR-аналітика. Аналітика у сфері управління персоналом передбачає пошук найбільш підходящих кадрів для конкретної компанії чи окремої галузі, а також аналіз ключових причин виявлених проблем та пошук їх усунення з використанням математичних моделей.

В умовах цифрової економіки особлива увага приділяється стратегічному управлінню корпоративними знаннями, що забезпечує виживання та розвиток організацій у різних секторах економіки. Корпоративні знання включають все, що має цінність для організацій, людського та соціального капіталу, або походить від виробничих процесів, систем або корпоративної культури [1].

Тема цифрової трансформації широко обговорюється у різних галузях економіки та викликає зростаючий інтерес як у науці, так і у виробництві. У період цифрової економіки цифровізація стала для організацій стратегічним питанням. Враховуючи важливість цифрової трансформації та необхідність залишатися конкурентоспроможними, керівники організацій повинні розробляти та впроваджувати стратегії, здатні відобразити вплив трансформації та підвищення продуктивності.

Таким чином, процес HR-Digital є надзвичайно актуальним для вивчення і залишиться таким дуже довго. Цифрове середовище дає майже необмежені можливості для вдосконалення не тільки HR-процесів, а й усіх сфер управління персоналом. Освоєння нових тенденцій ринку вкрай необхідні для HR-фахівців, без їх вивчення та розуміння, неможливий успішний розвиток компанії.

Література:

1. Стратегічне управління в епоху цифрової трансформації : Thesis / В. О. Тимошенко та ін. 2022. URL: https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/54766

2. (дата звернення: 25.10.2022).

3. Digital HR. Deloitte Insights. URL: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2016/digital-hr-technology-for-hr-teams-services.html?id=gx:2el:3dc:dup3022:awa:cons:hct16:dcpromo

4. (date of access: 28.10.2022).

5. The worker-employer relationship disrupted: If we are not a family, what are we?. Deloitte Insights. URL: http://www.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html (date of access: 23.10.2022).

6. 15 трендов в диджитализации рекрутинга и HR – Delo.ua. Останні новини України та світу онлайн - Головний діловий портал Delo.ua. URL: https://delo.ua/opinions/15-trendov-v-didzhitalizacii-rekrutinga-i-hr-354844/ (дата звернення: 28.10.2022).

7. HR-словник: великий перелік термінів та фраз. HR-Ліга. URL: https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=23115 (дата звернення: 28.10.2022).

Гнєздовський О. В.
старший викладач
Матвієнко В. В.
студент
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Цифрові технології з кожним роком розширюють сфери свого впливу. Сьогодні вони вийшли за рамки IT і поступово охопили всі інші сфери. Управління персоналом, або, як сьогодні називають, людськими ресурсами, ймовірно, також увібрало всі сучасні цифрові технології, тому майже кожна сучасна компанія невіддільна від їх використання в процесі управління персоналом. Перш за все, автоматизація управління персоналом досягається шляхом автоматизації завдань і виробничих процесів.

Перехід на цифрові технології HR-послуг суттєво змінив український ринок праці. В результаті сьогодні практично кожна компанія намагається знайти співробітника з цифровими знаннями.

Сучасний ринок праці характеризується значним зрушенням вимог до спеціалістів, оскільки більшість операцій, що виконуються у процесі виробництва, здійснюється за допомогою комп'ютерної техніки. При цьому ключовою компетентністю майже в усіх професіях із середнім кваліфікаційним рівнем є аналіз даних. Здатність обробляти великі обсяги інформації дозволяє компаніям покращувати якість прогнозів попиту, оптимізувати процеси тощо.

Співробітники з достатніми цифровими навичками особливо цінні для бізнесу в контексті початку нового етапу економічного розвитку. Для того, щоб підприємства сприйняли їх, кадровій політиці необхідно надати високий пріоритет як основному джерелу та інструменту невизначеної, сталої діяльності та розвитку. На сьогоднішній день велика кількість компаній, які потребують автоматизації виробничих процесів, не використовують автоматизовані засоби управління персоналом або використовують їх лише частково. Після інтеграції в усі галузі та виходу за межі інформаційного сектору цифрові технології генеруватимуть 65% ВВП до 2030 року [1].

Однак для реалізації цих планів до 2030 року в цифрову інфраструктуру потрібно буде інвестувати близько 16 мільярдів доларів. Ці кошти можна знайти як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, але в будь-якому разі для отримання надходження цих коштів інформаційний сектор економіки має відчувати підтримку держави, що вимагає змін у способі та політиці державного регулювання цього напрямку. За оцінками експертів Digital Agenda, до 2030 року вплив цифровізації на українську економіку досягне $1,2 трлн (таблиці 1) [2].

Насправді сьогодні, щоб отримати роботу з оплатою вище середнього, потрібно володіти цифровими навичками. Однак, в Україні недостатньо таких

кадрів, щоб забезпечити прискорення економічного розвитку завдяки використанню цифрових технологій.

Якщо розглядати управління персоналом на підприємствах, які використовують IT-ідеологію в своїх виробничих процесах, то на сьогодні більшість міжнародних компаній або компаній з великими фінансовими можливостями вже запровадили часткову автоматизацію процесів управління співробітниками. Дослідження консалтингової фірми Coleman Services [1] показують, що 62% таких компаній частково використовували автоматизоване опціональне управління та кадрове адміністрування та продовжують покращувати цей показник. 17% лише починають впроваджувати цифрові технології в управління людськими ресурсами. Також, лише 10% опитаних компаній пройшли перший етап трансформації. З усіх опитаних компаній тільки 4% повністю перейшли на автоматизовані процеси управління персоналом, які включають в себе автоматизацію управління персоналом на всіх рівнях.

Таблиця 1. Вплив цифровізації на економіку та бюджет України

Показник	2021	2025	2030	Разом у 2021-2030
Інвестиції в цифрову інфраструктуру, млрд дол.	0,7	3	6	16
Інвестиції в цифровізацію виробництва, бізнесу, промисловості, млрд дол.	1,5	5	14	70
Підвищення продуктивності праці за рахунок цифровізації, %	1,1	1	13	
Крім того, ВВП створювався за рахунок діджиталізації (тільки ефект від інвестицій і підвищення продуктивності), млрд.	17	93	280	1 260
- додатковий ВВП, %	11	44	95	
Додаткові надходження до бюджету, млрд доларів	3,2	17	50	240
Кількість створених робочих місць (без урахування експортної IT-індустрії), тисячі людей	150	300	700	
Частка цифрової економіки в Україні (у загальному обсязі ВВП), %	3	15	65	

Процеси цифровізації змінюють підхід до процесу відбору співробітників. Якщо до початку вказаного процесу успішні компанії наймали висококваліфікованих працівників, пропонуючи їм високий заробіток, то на сьогодні цей підхід повністю змінився і переформатувався в об'єктно-

орієнтований аналіз. Даний аналіз базується на підборі співробітників шляхом машинного відбору знайденої емпіричної інформації з набору даних, які найбільше підходять роботодавцю.

Однак подальший розвиток систем управління персоналом та їх ефективність залежить не тільки від компаній, які їх використовують. Велику роль у цьому розвитку ринку праці відіграє держава, а точніше її політика щодо створення кваліфікованих робітників. Якщо Україна планує вивести економіку на високий рівень, то ІТ-технології можуть бути однією з головних незримих сил, якій під силу це зробити. Однак в першу чергу необхідний перегляд політики підготовки кваліфікованих кадрів зі сторони держави, яка здійснюється через реформу освіти. Сьогодні підготовка конкурентноспроможних кадрів це не тільки здатність до інноваційної діяльності, високий рівень технологічних і цифрових знань, а також відповідний рівень володіння іноземною мовою. Держава зі свого боку повинна забезпечити співпрацю між компаніями та навчальними закладами, які могли б мати практичний і теоретичний підходи до підготовки конкурентноспроможних фахівців, які готові працювати в умовах трансформації економіки в бік діджиталу.

Більшість сучасних виробничих процесів гостро потребує впровадження автоматизованих систем управління персоналом. Проте реалії ринку праці такі, що таких підприємств дуже багато, а основу персоналу складають низькокваліфіковані співробітники, яким не вистачає цифрових навичок. З Іншого боку проблема посилюється неготовністю держави реформування освітніх програм. На сьогодні процеси автоматизації управління персоналом зазнали значного реформування. Процес управління стає об'єктно-орієнтованим, а структура – необмеженою. Це, в свою чергу, дозволяє фахівцям найнижчого рівня виробництва попрацювати над створенням продукту і відчути свою необхідність в процесі роботи. На рівні з цим, автоматизовані системи управління персоналом допомагають створити прозорий і своєчасний процес матеріальної винагороди, мотивації та індивідуального розвитку кожного співробітника, що є дуже важливо для побудови ефективних і довгострокових колективів.

Література:

1. Дащенко Н.М. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Бізнес Інформ. 2020. № 4. С. 424-432.

2. Перший великий огляд по українській ІТ-індустрії, 31 січня 2019. URL: https://rubryka.com/2019/01/31/oglyad-it-industriyi-ukrayiny (дата звернення: 26.10.2022).

3. Цифровые технологии в HR: как и зачем внедрять. HR-Director. 2019. URL: https://www.hr-direc-tor.ua/ article/ 67428-tsifrovye-tehnologii-v-hr-kak-i-zachem-vnedryat-19-m7

Головко Л. В.
кандидат економічних наук, старший науковий співробітник
Інститут демографії та соціальних досліджень
імені М.В. Птухи НАН України
м. Київ, Україна
Головко Т. В.
студентка
Мельник А. В.
студентка
Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова
м. Київ, Україна

СТУДЕНТСЬКЕ САМОУПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ НАРОЩУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

На сьогодні значущим аспектом розвитку особистості є самоорганізація та створення умов для можливостей нарощування соціального капіталу. Особливо це важливо для сучасної молоді. Відповідальність, високий ступінь довіри формується під впливом ряду чинників. Одним із них є здобуття професії, зокрема у закладі вищої освіти.

Удосконалення розвитку soft skills відбувається за активної участі у студентському самоврядуванні. Можливості втілювати власні ідеї при розробці та реалізації проєктів, оволодівати навичками здійснення виступів перед аудиторією, вмінням слухати співрозмовника підвищує рівень сформованості особистості. Використання авторських підходів до вирішення того чи іншого питання, виокремлює кожного активного студента серед числа інших. Цим самим згуртовуючи навколо себе коло однодумців і цілеспрямованих особистостей.

Найбільші можливості самореалізації, нарощування соціального капіталу з'являються під час активної участі у студентському парламенті, що має різносторонню направленість своєї діяльності. Так студентський парламент факультету природничо-географічної освіти та екології НПУ імені М. П. Драгоманова має чітко визначену структуру. Він містить такі сектори, як захисту студентських прав, культурно масовий, спортивний, інформаційний, міжнародних і міжвузівських зв'язків, волонтерський; крім того діють сектори при кожній кафедрі (сектор кафедри біології, географії, екології, хімії та туризму) [1]. Дієвість даних структур створює сприятливі умови для залучення студентів щодо вирішення питань самоврядування, розвитку навичок соціальної комунікації, відповідальності перед суспільством, цим самим розвиваючи когнітивний соціальний капітал. Дивіденди якого можна отримати у разі активного використання. Зокрема, участі у різноманітних соціальних проєктах.

Одним із прогресивних інструментів розвитку студентського самоврядування є реалізація освітнього проєкту «Школа молодого ректора», що діє в НПУ імені М. П. Драгоманова [2]. В рамках якого студенти упродовж

різних тематичних тренінгів оволодівають знаннями і вміннями комунікувати, згуртовуватись для вирішення проблем спільнот різного рівня.

У листопаді 2021 р. відбувся черговий тренінг зі спеціалізацією «Soft skills» драгоманівського студлідера. Упродовж трьох днів представники студентських парламентів різних факультетів оволодівали вміннями створювати власні проєкти «Ідея + знання = проєкт», вдосконалювали взаємодію органів самоврядування. Водночас розвивали вміння аналізувати ситуацію та приймати рішення на різному просторово-територіальному рівні (локальному, регіональному, державному); займати громадянську позицію; лобіювати власні інтереси та права інших; використовувати аналітичний підхід, створювати платформи для розробки та реалізації нових проєктів.

В умовах повномасштабного вторгнення російських військ на територію України з 24 лютого 2022 р. надзвичайно значущим є активна участь молоді у благодійній та волонтерській діяльності. Студентський парламент факультету природничо-географічної освіти та екології НПУ імені М. П. Драгоманова ініціює студентів донатити на армію, організовує благодійні акції, зокрема збір коштів для Благодійного фонду медичний батальйон «Госпітальєри», на підтримку потерпілих від ракетних обстрілів у м. Кременчук Полтавська область. Крім того, значна кількість студентів займаються волонтерством у вільний від навчання час, беручи участь у неформальному секторі, волонтерських групах (плетуть маскувальні сітки, готують сухі борщові та супові набори, виготовляють окопні свічки, збирають одяг для внутрішньо переміщених осіб, допомагають самотнім людям старшого працездатного віку).

Отже, студентське самоуправління є однією із форм організації молоді. Діяльність якої забезпечує нарощування соціального капіталу через формування соціальних комунікацій в ході організацій різноманітних заходів, зміцнення довіри у колективі, що є передумовою її прояву у подальших суспільних взаємовідносинах. Трансформація свідомості, переоцінка цінностей внаслідок надзвичайної ситуації, згуртувала молодь щодо активізації її участі у благодійній та волонтерській діяльності, що також є чинником зміцнення соціального капіталу.

Література:

1. Студентський парламент. URL: https://fpgoe.npu.edu.ua/%d0%a1%d1%82%d1%83%d0%b4%d0%b5%d0%bd%d1%82%d1%81%d1%8c%d0%ba%d0%b8%d0%b9-%d0%bf%d0%b0%d1%80%d0%bb%d0%b0%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d1%82/

2. Проєкт "Школа молодого ректора". URL: https://fuf.npu.edu.ua/studentske-zhyttia/studentske-dozvillia/proiekt-shkola-molodoho-rektora

Гонтар А. М.
студент
Донецький національний університет імені Василя Стуса
м. Вінниця, Україна

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ЯК ПРОВІДНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

Актуальність теми. Питання формування дієвої системи мотивації персоналу постає перед кожною організацією в умовах соціально-економічних перетворень, оскільки змінюються не тільки мотиви й цінності персоналу, а й організаційні стратегічні цілі. Особливо гостро воно проявляється в банківській сфері, де саме від персоналу залежить те, наскільки продуктивно буде працювати та розвиватись банківська установа. Отже, важливою є розробка такої системи мотивації, яка б діяла якомога ефективніше з урахуванням специфічних особливостей банківської сфери та характеристик людських ресурсів банківської установи.

Виклад основного матеріалу. Людські ресурси мають виключне значення для забезпечення конкурентоспроможності банківських установ, оскільки фінансові та інформаційні ресурси надають їм лише тимчасову перевагу. Тому для ефективної діяльності банкам необхідно будувати систему мотивації персоналу таким чином, щоб забезпечити максимальну зацікавленість працівників в роботі та розвитку самого банку [1].

В сучасних умовах найбільш актуальними проблемами управління персоналом в банківських установах є занепад мотивації працівників, опір персоналу змінам, небажання співробітників навчатись та розвиватись [1].

Для продуктивної роботи працівників необхідно розробляти систему мотивації з урахуванням особливостей праці в банківській установі. Потрібно брати до уваги колективний характер праці, складність банківських бізнес-процесів, структуру наявного персоналу та рівень його кваліфікації тощо [2].

Проведене дослідження демонструє, що оплата праці зазвичай має найвищий вплив на трудову мотивацію в умовах соціально-економічних перетворень. У вітчизняній та зарубіжній практиці мотиваційного менеджменту використовуються різні види матеріального заохочення банківського персоналу, окрім фіксованої заробітної плати [2]:

1. Премії – здійснення грошових виплат за успішне виконання співробітником певних завдань з метою стимулювання та заохочення.

2. Комісійні – отримання відсотку від суми угод (перш за все застосовується по відношенню до кредитних менеджерів). Комісійні можуть використовуватись у поєднанні з базовою заробітною платою або ж виступати її повною заміною.

3. Спеціальні індивідуальні винагороди в якості визнання цінності співробітника. Наприклад, премії за вірність банківській установі, якими нагороджують працівників, що пропрацювали у банку певну кількість років.

4. Програми розподілу прибутку – отримання співробітниками певного відсотку прибутку компанії.

Матеріальні виплати, які більшою мірою залежать від результатів праці являються вагомим мотиваційним фактором. Однак необхідно враховувати періодичність виплат. Нечасті бонуси перестають розцінюватись як реальна частина доходу, а занадто регулярні – втрачають свій мотиваційний вплив і сприймаються як частина основної заробітної плати. Тому необхідно чергувати розмір та періодичність виплат, враховуючи при цьому ступінь відповідальності та складності роботи банківських працівників [2].

Матеріальна мотивація обов'язково повинна підкріплюватись додатковими інструментами. Одним з таких може виступати соціальний пакет, який може надаватись в матеріальній та нематеріальній формі [1]. Соціальний пакет може включати в себе:

1. Додаткові виплати (за невідпрацьований час): відпустка, оплата лікарняних, виплати при звільненні тощо.

2. Виплата страхування: страхування життя, страхування від нещасних випадків, медичне страхування тощо.

3. Пільгові послуги: пільгове кредитування співробітників, програми матеріальної допомоги, надання транспорту, оплата навчання, безкоштовне харчування тощо.

4. Пенсійні програми.

Окрім того, мотивація працівників банківської сфери нерозривно пов’язана з соціально-психологічним кліматом в колективі. Робота в дружньому та згуртованому колективі доброякісно впливає на задоволеність працею та результати спільної діяльності. Оскільки колективний характер праці являється однією з особливостей роботи в банківських установах, то покращенню соціально-психологічного клімату та підтриманню його на належному рівні слід приділяти багато уваги [1].

Ще одним достатньо дієвим інструментом в системі мотивації банківського персоналу вважаються моральні стимули. Вони можуть здійснюватися за двома напрямами: заохочення (грамоти, компліменти, публічне визнання, нагороди тощо) та засудження (штрафи, догани, зауваження тощо). Для того, щоб моральні стимули діяли якомога ефективніше, необхідний індивідуальний підхід до кожного співробітника і широкий спектр різноманітних заходів стимулювання [2].

Система мотивації праці в АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» включає в себе чотири підсистеми: внутрішньої мотивації, зовнішньої мотивації, оцінки ефективності застосування мотивації та управління операційним ризиком [3].

Високу увагу керівництво банку приділяє управлінню операційним ризиком, тобто ризиком збитків, що можуть виникнути через недосконаліть внутрішніх процесів та помилки персоналу. Основним завданням підсистеми управління операційним ризиком є своєчасне виявлення таких ризиків та прийняття адекватних управлінських рішень задля пом’якшення наслідків [3].

Програма матеріальної та нематеріальної мотивації АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНКУ» включає [4]:

1. Прозору систему преміювання;
2. Мотиваційні програми та заходи;
3. Спеціальні умови кредитування;
4. Програми лояльності, пропозиції та знижки.

Для підвищення рівня мотивації працівників застосовується преміювання залежно від посади та підрозділу працівника. Система преміювання базується на щорічному індивідуальному професійному оцінюванні, що складається з кількох етапів і є обов'язковим для кожного співробітника банку. За результатами отриманої індивідуальної оцінки нараховуються відповідні бонуси [3].

Окрім преміювання, АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» також інвестує значні ресурси в розвиток і навчання персоналу, щоб надати кожному можливість повноцінно реалізовувати свої здібності та використовувати набутий досвід, постійно розвивати і удосконалювати професійні навички [4].

Наприкінці року банк визначає найефективніших співробітників регіональної мережі та головного офісу. В банку діють окремі мотиваційні програми із чіткими критеріями та прозорими умовами, в рамках яких кожен співробітник може стати переможцем. Винагородою для найкращих співробітників року стає відвідування однієї з країн присутності групи Креді Агріколь задля набуття нового професійного досвіду [4].

Висновки. Правильна розробка системи мотивації персоналу має для банківських установ виключне значення, оскільки від того, наскільки продуктивно буде працювати персонал напряму залежать фінансові результати діяльності самого банку. Для побудови ефективної системи мотивації слід застосовувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, а також враховувати індивідуальні потреби кожного працівника.

АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» має досить збалансовану систему мотивації персоналу, намагається застосовувати різноманітні методи стимулювання та всіляко розвивати своїх співробітників. В той же час, з метою підтримки належного рівня мотивації персоналу та його зацікавленості в покращанні індивідуальних і колективних результатів діяльності, в умовах соціально-економічних перетворень доцільно проводити щорічний мотиваційний моніторинг, а за його результатами – «переналаштування» основних параметрів системи мотивації.

Література:

1. Гетьман О.О., Киричок Є.О. Особливості механізму стимулювання персоналу в банківській сфері. *Бізнес інформ*. 2016. № 4. С. 67-75.

2. Юрчук Н.П., Захарчук Д.В. Мотивація персоналу в системі управління банку. *Агросвіт.* 2018. № 9. С. 134-138.

3. АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК». Річний звіт за 2021 рік. URL: https://credit-agricole.ua/storage/files/annual-report-2021-ukr-full.pdf

4. AGRICOLE Boarding Book. URL: https://credit-agricole.ua/pdf/AG_boarding%20book_fin_site.pdf

Гончарова С. Ю.
кандидат економічних наук, доцент
Хоменко П. П.
аспірант
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця
м. Харків, Україна

ПРОБЛЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах інтелектуально-орієнтованого розвитку економіки, інформатизації та діджиталізації суспільства, які є реаліями сьогодення для більшості розвинених країн світу та стратегічними орієнтирами України, центральне місце посідає людський капітал, формування якого здебільше знаходиться у площині професійного розвитку персоналу. Останнім часом спостерігається суттєве збільшення різноманіття та складності розумової праці. Збільшується складність управління таким об'єктом, як персонал, оскільки сам об'єкт має тенденцію до ускладнення: підвищується середній рівень освіти персоналу, залишається високою динаміка зміни змісту професій, розширюються потоки інформації.

Підвищення інтенсивності змін в усіх сферах життєдіяльності, нестабільність політичного та економічного середовища потребують інноваційного підходу до вирішення проблем професійного розвитку управлінського персоналу, який дозволить отримати системність в питаннях управління персоналом, підвищити рівень розвитку та мотивації до інтелектуальної праці, створити значну «масу» управлінського персоналу нової формації, яка характеризується стратегічним мисленням, високим рівнем освіченості, прагненням до професійного навчання та нових знань. У свою чергу, лише такий управлінський персонал дозволить вирішити низку системних проблем, які є характерними для більшості підприємств в Україні та підвищить ефективність прийняття управлінських рішень. Все це робить досліджувані питання актуальними. Мета роботи полягає у вивченні поняття розвитку персоналу та у висвітленні проблем професійного розвитку управлінського персоналу на сучасних підприємствах.

Теоретико-методичні аспекти розвитку людських ресурсів з боку різних наукових підходів досліджували в своїх працях такі закордонні та вітчизняні вчені, як: М. Армстронг, Дж. Бекер, К. Ероу, Е. Лібанова, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Д. Мерсер, У. Оучи, Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Фоллет, Т. Шультц. Питанням дослідження розвитку управлінського персоналу присвячені роботи таких авторів як: В. Геєць, О. Грішнова, А. Колот, Л. Лутай, Г. Назарова, Я. Фітц-енц, І. Хентце, В. Щербак.

Втім, за теперішнього часу день склалася ситуація, коли рівень професійного розвитку управлінського персоналу та ефективність його використання, особливо на промислових підприємствах, значно знизилися. Це обумовлено як фінансово-економічною кризою, так і недостатньою зацікавленістю цим питанням держави, підприємства та самих співробітників. Системи матеріального стимулювання та мотиваційні механізми, що

застосовувалися за часів СРСР, втратили свою чинність, а новітні західні системи та моделі є не адаптованими до українських умов господарювання. Як результат – зменшення рівня конкурентоспроможності промислових підприємств як на національному, так і світовому ринках.

На вітчизняних підприємствах існує потреба в якісному управлінському персоналі, який би відповідав новим принципам функціонування підприємства. За статистичними даними, на сьогоднішній день в Україні близько 40% промислових і майже 50% сільськогосподарських підприємств відчувають нестачу в кваліфікованому управлінському персоналі. Про низьку увагу до розвитку персоналу як на рівні, так і на рівні підприємств свідчить те, що фактична періодичність підвищення кваліфікації становить один раз на 5 років. Водночас, у високорозвинених країнах періодичність підвищення кваліфікації становить один раз на 2 – 4 роки і є однією з вирішальних умов виживання фірми чи компанії в жорсткій конкурентній боротьбі.

Слід зазначити, що проблема професійного розвитку персоналу залежить не тільки від держави та підприємства, але й від бажання самого працівника. Адже більш високий професійної майстерності не обов'язково відповідає зростанню рівня та якості трудового життя. Недостатня зацікавленість персоналу в підвищенні професійного рівня також впливає на ефективність використання персоналу, що підтверджується основними показниками результативності, такими, як чистий прибуток, рентабельність операційної діяльності.

Таким чином, в країні існує проблема нестачі працівників з високим рівнем професійного розвитку, що обумовлено такими причинами: по-перше, система професійно-технічної та вищої освіти через існуючі недоліки не в змозі повністю задовольнити потреби роботодавців до якості та кваліфікації персоналу; по-друге, відсутня дієва система професійного навчання кадрів на виробництві, по-третє, мотиваційний механізм заохочення працівників до підвищення свого інтелектуального потенціалу є неефективним.

Теоретичні дослідження в області розвитку персоналу підприємства проводяться багатьма вченими. Але, в більшості досліджень розвиток персоналу розглядається як функція управління персоналом.

Великий тлумачний словник сучасної української мови визначає розвиток як процес, у наслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого вищого [1].

На думку М. Бранда, концепція людського розвитку виходить з первинної самоцінності розвитку людини, з того, що виробництво існує заради розвитку людей, а не люди – заради розвитку виробництва [2].

У своїх Е. Лібанова розглядає людський розвиток на макрорівні як чинник економічного зростання [3].

В. Савченко вважає, що розвиток персоналу – багатогранне та складне поняття, що охоплює комплекс взаємопов'язаних психологічних, соціальних, економічних та педагогічних проблем, вирішення яких приводить до розвитку підприємства [4].

В. Данюк та В. Петюх визначають розвиток персоналу як системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для

підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерв [5].

На основі узагальнення різноманітних визначень щодо розвитку персоналу можна виділити два підходи, які розкривають розвиток персоналу, як:

по-перше, процес безперервного навчання працівників, формування резерву керівників, управління діловою кар'єрою персоналу;

по-друге, комплекс складових, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства.

У процесі розвитку персоналу виділяють такі складові [6]: професійне навчання, виробнича адаптація, оцінювання і атестація, планування трудової кар'єри, професійно-кваліфікаційне просування, формування резерву. Вважаємо, що до професійного розвитку управлінського персоналу має бути віднесена частина дій, пов'язаних з соціальним розвитком [7], а саме: підвищення освітнього і культурного рівня персоналу, а також створення та підтримання у колективі сприятливого соціально-психологічного клімату, у тому числі оволодіння соціокультурними нормами підприємства.

Вищевикладене доводить, що дослідження поняття та складових професійного розвитку управлінського персоналу на сучасному етапі є дуже актуальним, адже миттєві зміни, які постійно відбуваються в житті суспільства, потребують не тільки високого рівня готовності та адекватної реакції на них, але й прогнозування цих змін, що, безумовно, досягається завдяки розумінню процесів розвитку складних систем, до яких належить як підприємство, так і його управлінський персонал.

Література:

1. Сучасний тлумачний словник української мови: 100000 слів / за заг. ред. В. В. Дубічинського. Харків : ВД Школ», 2009. 1008 с.

2. Виступ радника з питань демократичного врядування ПРООН в Україні Маркуса Бранда. *Вісник НАН України*. 2016. № 2. С. 71.

3. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку : монографія. / за ред. Е.М. Лібанової. Київ. 2016. 328 с.

4. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 352 с.

5. Данюк В. М., Петюх В. М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 398с.

6. Гончарова С. Ю., Отенко І. П. Соціальна політика : навч. посіб. Харків : Вид. ХДЕУ, 2003. 200 с.

7. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

8. Верхоглядова Н. І., Ільїна С. Б., Іваннікова Н. А., Лавріченко О. В. Управління розвитком людських ресурсів : монографія. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2006. 317 с.

Горбань С. Ф.
кандидат технічних наук, доцент
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ МИТНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Митна служба займає одне з центральних місць в механізмі державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Державна митна служба сьогодні знаходиться в стадії активних перетворень, метою яких є якісне підвищення ефективності діяльності митних органів, створення сучасних й універсальних інструментів митного контролю. Оцінка ефективності роботи системи державних органів має особливе значення для держави і суспільства, оскільки дозволяє оптимально вибудувати модель державного управління.

Дослідження якості державних митних послуг має бути систематичним спостереженням за процесами надання послуг, комфортністю, доступністю на основі системи показників що отримують з різних джерел. Слід зауважити, що митна послуга − це державна послуга, що має свої особливості та двобічний характер, тобто, з одного боку, пов'язана з реалізацією покладених на митні органи функцій, а з іншого − спрямована на задоволення потреб споживачів. Митна політика держави не може бути ефективною без уваги державних органів влади до інтересів учасників ЗЕД.

Найґрунтовніше дослідження діяльності Державної митної служби України здійснюється Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій за підтримки Європейського Союзу та мережі Atlas Network у рамках проекту «Підтримка Громадської ініціативи «За чесну та прозору митницю». Проект реалізується ще з 2015 року.

В опитуванні 2020 року взяли участь 1045 підприємств −учасників ЗЕД, які працюють у сільському господарстві, промисловості, сфері торгівлі та послуг. Серед, респондентів є ті, які лише експортують (24,4%), і ті що лише імпортують (40,8%) та підприємства, що здійснюють як експорт, так і імпорт, (34,8%). Переважним напрямком торгівлі для опитаних підприємств є країни Європейського Союзу. Минулого року серед опитаних підприємств були мікропідприємства (42,3%), малі (28%), середні (21,4%) та великі (8,2%) підприємства [1].

У 2020 році за результатами опитування робота митниці покращилася порівняно з попереднім роком. Майже третина представників підприємств вказали, що робота митниці ефективна і не має потреби в змінах. Під час попереднього опитування ця частка складала 19,5%. Частка респондентів, які вважають, що робота митниці у цілому не ефективна – 15,3% та зовсім не ефективна – 3,9%.

Для оцінки ефективності роботи митниці застосувався індекс сприйняття роботи митниці (Індекс CPM). Він розраховується як середнє значення оцінок, від значення -1 («Робота митниці зовсім неефективна і має потребу в повній заміні») до 1 («Робота митниці ефективна і не має потреби в змінах»), решта відповідей оцінюються в 0,5 («Робота у цілому ефективна, але вимагає деяких змін») та -0,5 («Робота у цілому неефективна, але масштабні реформи можуть покращити ситуацію»). Така бальна шкала показує баланс позитивних та негативних оцінок: у разі переваги позитивних оцінок індекс буде додатним, а у разі переваги негативних – від'ємним.

У 2020 році переважають позитивні оцінки ефективності роботи митниці, про це свідчить значення Індексу CPM - 0,43. З 2016 року значення індексу поступово збільшувалось від 0,1 до 0,43 – максимальної оцінки у минулому році. Щодо розподілу позитивних і негативних оцінок за митницями, слід відзначити, що найкраще роботу митних органів оцінили підприємства, які користуються переважно послугами Подільської (Індекс CPM 0,59), Північної (Індекс CPM 0,58), Чорноморської митниць (Індекс CPM 0,58). Найгірший показник у Волинської митниці, де індекс CPM становить всього 0,33. Також виявлена тенденція, що великі та середні підприємства значно краще оцінюють роботу митниці, ніж малі [2].

У рамках опитування респонденти мали можливість назвати три основні проблеми в роботі митниці. Перше місце серед проблем посідає недосконале митне законодавство. Таку відповідь обрало більшість респондентів незалежно від розміру, сфери діяльності та виду ЗЕД. На другому місці – свідоме завищення митної вартості товарів (для малих підприємств); постійні зміни структури та керівництва (для середніх), застаріле технічне оснащення (для великих). На корупцію частіше вказує мікро- та малий бізнес, ніж великий та середній [1].

З метою оцінки окремих аспектів роботи митниці у січні-квітні 2021 року було проведено опитування топ-менеджерів суб'єктів ЗЕД (62,4% опитаних), митних брокерів (17,9% опитаних), представників митних та контролюючих органів (19,6% опитаних), національних експертів. За результатами опитування понад 40% респондентів зазначили, що регуляторні умови для ведення бізнесу поліпшились за два роки, 34,3% напроти вважають, що умови погіршилися [3].

Щодо оцінки проблемності різних видів контролю (митний контроль, фіто-санітарний, ветеринарно-санітарний та контроль на харчову безпеку) всіма зацікавленими сторонами, респонденти оцінили як такі, що не викликають проблем або викликають незначні проблеми. Імпортери частіше зазначали, що проходження різних видів контролю є проблемним, ніж для експортерів.

Оцінки окремих аспектів роботи митниці проводились за допомогою шкали від 1 до 5 (максимальний бал – 5 – позитивна оцінка). Показник «рівень корупції» оцінний в 1 бал означає високий рівень корупції, 5 – низький. Найнижче оцінено технічне оснащення митниці, рівень корупції оцінили як низький 62% респондентів. Решта інших аспектів роботи мала дві третини позитивних оцінок.

Щодо кваліфікації митних інспекторів, то їх оцінка здебільшого була 4 та 5 балів. Тобто, в цілому, кваліфікація митних інспекторів оцінена досить високо. Зі всіх складників найнижче оцінено здатність відповісти на запитання та надати необхідну інформацію – на 3,8 бала. Це означає необхідність в тренінгах для інспекторів. При цьому слід врахувати, що найнижче оцінили здатність інспекторів відповісти на запитання у сфері торгівлі. Тому цьому напрямку слід приділити особливу увагу. Респонденти, відзначаючи поліпшення інфраструктури за останні роки, вказують на наявні недоліки: черги, нестачу обладнання, брак сервісної інфраструктури для далекобійників, незадовільний загальний стан митних постів.

Серед складових дослідження найгірше експерти оцінили якість надання митних послуг, найкраще – роботу «Єдиного вікна». Оцінка рівня корупції залишається практично незмінною – 57% респондентів вважають, що корупція в митних органах залишається на тому ж рівні, 21% опитаних вказали на збільшення проявів корупції, інші 22% – зменшення корупційного тиску на бізнес.

Якістю послуг та професіоналізмом посадових осіб на митниці здебільшого незадоволені 32% респондентів, а 11% – повністю незадоволені. Минулого року частка незадоволених станом справ на митниці була меншою. Зменшилася і кількість здебільшого задоволених роботою митних органів експертів – 38% (54% у минулому періоді). Традиційно найвищою серед компонентів індексу є оцінка роботи системи «Єдине вікно». Проте, оцінки дещо погіршилась у порівнянні з минулим роком. Частка респондентів здебільшого або повністю задоволених користуванням системи зменшилася з 67% у минулому році до 55% у поточному. Частка невдоволених навпаки збільшилась: з 7% у попередньому періоді до 18% у поточному [4]. Головною з причин таких оцінок є недоліки функціонування «Єдиного вікна», які лишаються актуальними вже кілька років – випадки вимоги паперових версій документів додатково до електронних та відсутність злагодженої взаємодії між митними та контролюючими органами.

Митні експерти Європейської Бізнес Асоціації, зазначили, що найбільше труднощів при проходженні митного контролю протягом досліджуваного періоду виникало з відділом тарифного регулювання, що вимагав нерелевантні документи та схиляли до завищення митної вартості товарів; правоохоронними органами, що втручалися у проходження митного контролю; відділом по боротьбі з контрабандою, Укртрансбезпекою, які не приймали європейські сертифікати всупереч законодавству, Держпродспоживслужбою у контексті фіто-санітарного контролю. Також серед основних проблем тривалість митного огляду та затягування процедур, що, в свою чергу, спричиняє вимушені простої, довге очікування підготовки експертних висновків в лабораторіях [5].

У 2020 році Рахунковою палатою вперше було здійснено аудит ефективності діяльності Державної фіскальної служби України, Державної податкової служби України та Державної митної служби України. Було

встановлено, що протягом періоду, що досліджувався, через низку порушень та недоліків у роботі ДФС, ДПС і Держмитслужби державний бюджет недоотримав 52,8 млрд грн, у тому числі 3,6 млрд. грн. внаслідок несплати митних платежів, донарахованих за результатами митного контролю, а також штрафів за порушення митних правил, та інших недоліків в роботі митних органів [5].

Держмитслужбою не було забезпечено прийняття ефективних управлінських рішень щодо забезпечення інформаційної безпеки, це створює ризики несанкціонованого доступу, використання, оприлюднення, внесення змін, знищення інформації з обмеженим доступом, що у свою чергу, могло спричинити негативні наслідки для населення, суспільства, соціально-економічного стану та національної безпеки України. Держмитслужбою також не забезпечено ефективного внутрішнього аудиту, що не дозволяє належним чином контролювати та запобігати порушень й недоліків при виконанні повноважень та використанні бюджетних коштів.

Отже, можна виділити як позитивні, так і негативні аспекти в діяльності Державної митної служби України. Позитивними зрушеннями, безумовно, є запровадження нових online сервісів; робота системи «Єдине вікно». Проте, існує недостатня обізнаність учасників ЗЕД про нові цифрові сервіси на митниці. Крім того, думки щодо корупційного тиску є досить суперечливими. Серед проблем лишаються низькі темпи і непослідовність реформування митної політики, а також незадовільний стан інфраструктури та технічного оснащення регіональних митниць.

Література

1. Аналітичний звіт за результатами п'ятої хвилі щорічного опитування українських імпортерів та експортерів «Спрощення процедур торгівлі в Україні: 2020 рік». URL: https://customs.gov.ua/otsinka-diialnosti (дата звернення: 25.09.2022).

2. Діалог зі Сприяння Торгівлі URL:http://www.ier.com.ua/ua/projects?pid=5259 (дата звернення: 25.09.2022).

3. Робота митниці очима зацікавлених сторін URL : https://sfero.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/2021_FTC_public_monitoring_presentation_Final.pdf (дата звернення: 25.09.2022).

4. Митний індекс оцінка поточної ситуації в митній сфері липень-грудень 2020р. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2021/04/EBA_Customs_Index_2h2020_UA.pdf (дата звернення: 25.09.2022).

5. Звіт Рахункової палати за 2020 рік URL:https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Reports/2020/ZVIT_RP_2020.pdf (дата звернення: 25.09.2022).

Горбань С. Ф.
кандидат технічних наук, доцент
Артюх Я. В.
студентка
Національний Університет «Запорізька Політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ В ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»

Мета діяльності кожного підприємства в сучасних умовах залежить від обраної стратегії конкурентної боротьби й трансформації ринкової економіки. Саме підприємство є основним виробником товарів і послуг, основним суб'єктом ринку, який вступає в різні господарські відносини з іншими суб'єктами [1].

Організація праці на підприємстві займає ключову роль в економіці підприємства і є одною з основних ланок. Раціональна організація праці є важливою умовою ефективного функціонування підприємства. Оцінити стан організації праці можна за допомогою аналізу системи трудових показників підприємства, а також аналіз стану нормування праці та рівня організації робочих місць. Розглянемо підприємство ПрАТ «Дніпроспецсталь», та напрями удосконалення організації праці.

На даний час ПрАТ «Дніпроспецсталь» є ключовим виробником сортової сталі на ринках Україні, і за її межами. Попит на продукцію розповсюджується біль ніш у 60 країн. Застосовані технології на виробництві дозволяють отримувати високоякісні сталі та сплави, які використані в найбільш відповідальних галузях промисловості. З металу підприємства виготовляють деталі машин та механізмів, безшовні труби та підшипники, інструмент для подальшої обробки металів та сплавів. Продукція підприємства має попит більш ніж у 60 країнах, зберігає позиції лідера на внутрішньому ринку [2].

Основна мета організації праці на ПрАТ «Дніпроспецсталь» – забезпечення підприємства персоналом необхідної чисельності та компетентності, своєчасне укомплектування робочих місць, підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Проаналізувавши економічні показники діяльності підприємства за останні роки, можна зазначити, що знизився обсяг реалізованої продукції майже на 2 млн. грн., так само і зменшилась вартість продукції. Матеріальні витрати на оплату послуг, які використовуються у виробництві, зменшились, майже на 2,5 млн. грн. Через ситуацію в країні, деякі підрозділи змінили свою роботу через зменшення замовлень на продукцію що реалізується на міжнародних ринках, а також через несвоєчасну доставку необхідних матеріалів. Тому необхідно своєчасно коригувати розроблену стратегію діяльності підприємства.

Аналізуючи відомості щодо працівників, констатуємо скорочення кількості працівників на 592 особи. Показник не великий для такого підприємства, але прослідкується негативна тенденція. Кожні 3 роки на підприємстві проводиться атестація працівників стосовно посади які вони займають. За результати

атестації, робітників які не складають іспит, звільняють. Ця процедура проводиться для того, щоб працівники які не відповідають кваліфікаційному рівню роботи, поступилися місцем кращому спеціалісту [3].

Впровадження на підприємстві наукової організації праці дасть змогу підвищити продуктивність праці; скоротити витрати робочого часу на виготовлення продукції при збереженні якості; використовувати передові методи організації праці та нормування праці; підвищувати кваліфікацію персоналу, проводити систему постійного контролю за якістю праці та відповідності рівня кваліфікації вимогам посад та робочих місць.

На основі проведеного аналізу системи організації праці на підприємстві було запропоновано наступний перелік напрямів покращення організації праці: стратегічне планування діяльності підприємства; вдосконалення кадрової політики підприємства; проведення спостережень за раціональністю використання робочого часу; впровадження в системі преміювання нових механізмів заохочення до продуктивної праці; організація навчання з метою підвищення кваліфікації для робітників; впровадження системи оцінки праці персоналу за рейтинговою системою.

Важливим моментом в організації праці є нормування праці. Тому потрібно постійно переглядати технічне нормування праці на основні роботи в цехах, де виготовляється продукція; розповсюджувати практику використання нормативних спостережень за виробничими процесами; застосовувати розроблені на підприємстві, а також типові норми і нормативи з праці; використовувати комп'ютерні технології для розрахунку часу, виробітку, оброблення даних нормативних спостережень; впроваджувати систематичне підвищення кваліфікації персоналу відділів, які займаються нормуванням праці.

Напрями вдосконалення організації праці на підприємстві передбачають оптимізацію всіх її елементів, забезпечення їх відповідності технічним параметрам виробництва, стратегічним цілям діяльності, критеріям ефективності. Вони будуть сприяти підвищенню рівня продуктивності праці, підвищенню ефективності використання кадрового потенціалу підприємства, поліпшення якісного складу працівників, посилення мотиваційних чинників праці, оптимізацію витрат праці на виробництво продукції.

Література

1. Іванова О. А., Пеліхо Є. Ф., Сумець О. М. Економіка сучасного підприємства: навч. посіб.: «Народна українська Академія». Харків, 2015. 308с.

2. Офіційний сайт ПрАТ «Дніпроспецсталь». URL: http://www.dss-ua.com/ukr/index.wbp (дата звернення 25.10.2022)

3. Положення про організацію праці з персоналом в підрозділах підприємства: затв. Наказом Голови Правління ПрАТ «Дніпроспецталь» від 06.10.2016р. № 201. С. 7.

Горбатюк О. В.
кандидат економічних наук, викладач
Степко А. І.
студент
Хмельницький національний університет
м. Хмельницький, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Корпоративна система мотивації персоналу є основою життєвого потенціалу суб'єкта бізнес-економіки. Норми соціальної економіки в колективі мають важливе значення для ефективної роботи підприємства, установи, організації, незалежно від форми власності. В умовах сталого розвитку, більше уваги почали приділяти удосконаленню корпоративної системи мотивації персоналу. При ретельному дослідженні корпоративних систем мотивації персоналу вітчизняних та міжнародних компаній, було з'ясовано ряд питань, які необхідно дослідити в умовах сталого розвитку.

Корпоративна система мотивації персоналу – це сукупність, яка утворюється із скінченної множини hr-факторів. Між hr-факторами системи існують певні прямі та непрямі зв'язки. Прямі зв'язки впливають на удосконалення корпоративної системи мотивації персоналу безпосередньо, а непрямі – опосередковано, тобто за допомогою організаційно-економічних інструментів та індикаторів. Завдяки своїм властивостям вони виступають важелями, які визначають цілі, пріоритети та головні параметри сталого розвитку економіки, індикативна оцінка виходять із необхідності досягнень розвитку окремих факторів та визначає доцільність і характер цих змін, які необхідно впровадити в систему удосконалення з метою створення умов, для досягнення завдань, на підприємствах, установах, організаціях навіть при не повному рівні матеріально-технічного і технологічного забезпечення.

Організаційна культура є одним із факторів системи успішного функціонування суб'єкта бізнес-економіки, хоча багато менеджерів не усвідомлюють це повною мірою. Згуртована, об'єднана спільною метою команда набагато ефективніше і швидше впорається з поставленими завданнями, чим роз'єднаний колектив працівників, що не відчуває єднання з колегами, не має можливості отримати від них допомогу і підтримку у важкій ситуації. Організаційна культура містить в собі потужний потенціал позитивного впливу на трудовий колектив, і якщо їм уміло скористатися, можна досягти високих результатів як матеріального, так і морального плану. Визначення «організаційна культура» можна мати на увазі культуру будь-якого типу підприємства, включаючи школи, некомерційні організації, університети, органи влади і управління і, безумовно, бізнес-структури. Стосовно підприємств і організацій сфери бізнесу, такі поняття як організаційна культура і корпоративна культура можуть використовуватися рівноцінно [1].

Послідовність формування організаційної культури пов'язаний із

установленням певного типу відносин між колегами, знаходженням способів спільної роботи. В цій системі відбувається формування цінностей, традицій, установлюються норми й правила поведінки, ритуали, системи комунікацій, мова спілкування, системи мотивації, тобто формується відповідна поведінка працівників усередині організації. У кожній організації ці процеси мають свою специфіку, що визначає необхідність факторного аналізу, що впливають на ці процеси. Виявлення цих факторів дозволить, ефективно управляти організаційною культурою [2].

В умовх сталого розвитку міжнародного бізнесу, основним мотиваційним фактором залишається матеріальний чинник. На ринку праці більшість роботодавців поводить себе за стереотипом, а саме: відмовився один претендент на вакансію через невисоку заробітну плату – знайдеться інший, що погодиться. У цьому контексті необхідно звернути увагу на систему мотивації за ключовими показниками ефективності, яку найуспішніші компанії світу вже давно знають як Key Performance Indicators (KPI) й яка тільки нещодавно почала використовуватися на українських підприємствах [3].

Формалізація процесу впровадження систем мотивації за ключовими індикаторами ефективності має здійснюватися ще на теоретичному рівні й охоплювати повний спектр питань починаючи від стратегії підприємства і закінчуючи зворотнім зв'язком від кожного співробітника, навіть на найнижчому рівні структури підприємства. Реальний досвід упровадження системи мотивації за ключовими показниками на промисловому підприємстві може допомогти сучасним підприємцям визначити проблемні питання, знання яких дає змогу більш ефективно впровадити систему KPI на підприємстві [1].

Система мотивації має впроваджуватися за ключовими показниками ефективності, опиратися на професійне теоретичне підґрунтя та базуватися на стратегії підприємства, а охоплення системою має бути максимально повним і доходити до найнижчого рівня ієрархічної структури. Від перерахованих факторів залежать ефективність упровадження системи і власне кінцевий результат, адже система мотивації за ключовими показниками ефективності має низку суттєвих переваг над іншими системами матеріального заохочення, а саме: стовідсоткова орієнтація на результат; керованість – система дає змогу коригувати спрямовані зусилля співробітників без серйозної зміни самої системи; зрозумілість – співробітник розуміє, за що компанія готова його винагороджувати, компанія розуміє, за які результати і скільки готова заплатити; незмінність – будь-який співробітник вибудовує свою роботу відповідно до системи мотивації [4, 5].

Актуальність впровадження систем мотивації за ключовими показниками ефективності у підприємствах державного сектору економіки країни має важливе значення. Вони мають бути спрямовані саме на врахування особливостей об'єктів упровадження в сегментах ринку (галузях промисловості) без утрати самої ідеології Key Performance Indicators, і це не завжди є простим завданням, адже недоліки під час упровадження системи мотивації не тільки ведуть до значного зниження ефективності роботи персоналу і підприємства у цілому, а й створюють реальну небезпеку конфлікту інтересів [1]. У цій ситуації

необхідно зосередитися на таких аспектах: визначення рівня сегментації впровадження систем мотивації у розрізі галузей економіки; створення відповідних галузевих моделей упровадження систем мотивації; розроблення керівних матеріалів для впровадження галузевих моделей мотивації; розроблення відповідних програмних засобів для оптимізації процесу впровадження систем мотивації.

Таким чином, впровадження вище зазначених рекомендацій сприятиме зростанню продуктивності праці, підвищенні ефективності роботи персоналу та знизить небезпеку конфлікту інтересів, що призведе до удосконалення корпоративної системи мотивації персоналу в умовах сталого розвитку.

Література:

1. Горбатюк О.В. Впровадження корпоративної системи мотивації як напряму формування ефективної моделі організаційної культури / М.Д.Ведерніков, Л.В. Волянська-Савчук, М.І. Зелена, О.О. Чернушкіна, О.В. Горбатюк // Вісник Хмельницького Національного університету. Економічні науки. – Хмельницький. – 2022. – № 3. – С. 139–147. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-20

2. Volyanska-Savchuk Lesya Victorivna. Role of corporative culture in the system of personnel management in enterprise / Lesya Victorivna Volyanska-Savchuk // Scientific Journal «European Applied Sciences». – Germany, 2015. – № 9. – P. 74–76.

3. Волянська-Савчук Л. В. Стан корпоративної культури на машинобудівних підприємствах Хмельницької області / Л. В. Волянська-Савчук // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2014. – Вип. 25. – С. 116–122.

4. Vedernikov, M., Zelena, M., Volianska-Savchuk, L., Litinska, V., & Boiko, J. (2020). Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. TEM Journal, 9(1), 249-260. https://doi.org/10.18421/TEM91-35.
(https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216484105).

5. Boiko J. et al. Smart Recruiting as a Modern Tool for HR Hiring in the Context of Business Informatization. 2021 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). IEEE, 2021. P. 284–289.

Горбунова А. В.
кандидат економічних наук, доцент
Кармазіна В. С.
студент
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна

БАНКРУТСТВО ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Питання розвитку сучасного підприємництва завжди було пріоритетним напрямком еволюції нашої держави, а особливо це є актуальним у часи, коли економіка стала на воєнні рейки внаслідок вторгнення російської федерації на терени незалежної суверенної України 24 лютого 2022 р. Найскладнішим періодом для бізнесу став перший місяць війни, оскільки продовжувати діяльність в умовах окупації та постійних обстрілів стало неможливо. Згідно із дослідженнями Міністерства економіки України, на кінець березня 2022 р. було призупинено і сповільнено роботу 80% підприємств, з яких 6% не планували відновлювати діяльність, а 35% чекали кращих часів з вирішенням проблем нестачі замовлень (50%), логістикою (21%), відсутністю працівників (17%) [1].

Слід зазначити, шо станом на початок жовтня поточного року Індекс активності бізнесу становить 33,9 (зі 100 можливих), що свідчить про невпевненість в швидкому покращенні економічної ситуації, але ріст показника за останні місяці демонструє, що негативні очікування все ж зменшуються [2].

Варто зауважити, що майже 33,8% підприємств повністю або майже повністю припинили роботу з кінця лютого, що є значно нижче показника червня, коли 46,8% підприємств залишалися повністю або майже не функціонуючими. Подібна ситуація спостерігалася в травні 2022 р., коли постала більш окреслена проблема модернізації процедури банкрутства підприємств усіх видів господарювання. Проте вже 8% підприємств вказують на те, що їхні обсяги виконаних робіт зросли порівняно з довоєнним періодом, оскільки тренд «купуй українське» став популярним як в Україні, так і за її межами [2].

Найбільше заважає бізнесу у відновленні нестача фінансових ресурсів у країні, а саме неплатоспроможність клієнтів, відсутність достатнього капіталу, непрогнозованість розвитку ситуації на внутрішньому ринку. Тому найбільший пріоритет належить податковій реформі, а також 34% підприємців вважають, що прискорення руху товарів через митницю та дотримання повного мораторію на перевірки бізнесу значно покращили б умови роботи.

Державна підтримка розвитку підприємництва є одним із основних стимулів долати рух до банкрутства, адже ефективними є програми «Доступні кредити 5-7-9%» та «Доступний фінансовий лізинг 5-7-9%», котрі постійно актуалізуються відповідно до реалій. За останніми статистичними підрахунками Міністерства фінансів України з моменту старту державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» підприємства станом на 16 травня 2022 р. отримали від банків-партнерів 40486 кредитів на загальну суму 110,1 млрд грн, які були спрямовані

на різні цілі, наведені на рис. 1 [3].



Рис. 1. Напрямки кредитування за програмою «Доступні кредити 5-7-9%»
Джерело: складено авторами на основі [3]

На жаль, окрім позитивних аспектів розвитку допомоги бізнесу, існують і негативні, адже велика кількість підприємств були вимушені розпочати процедуру банкуртства. Тому, щоб полегшити цей період, з 16 серпня 2022 р. ВРУ прийняла законопроєкт № 7442 «Про внесення змін до Кодексу України з процедур банкрутства щодо застосування процедур банкрутства у період дії воєнного стану» від 07.06.2022, яким передбачається: забезпечити вимоги кредиторів накладенням арешту не лише на майно боржника, а і на майно осіб, які несуть з ним солідарну відповідальність; забезпечити отримання від ліквідатора висновку щодо ознак фіктивного банкрутства, доведення до банкрутства тощо; надати розпоряднику майна дієвих повноважень та доступ до податкової інформації боржника; доповнити перелік боргів, які не підлягають прощенню в процедурах банкрутства, завданих злочином; проводити збори кредиторів на період дії воєнного стану та впродовж шести місяців із дня його припинення можна дистанційно; зняти дисциплінарну відповідальність з арбітражного керуючого за невиконання обов'язків, якщо це було неможливо у зв'язку з бойовими діями тощо [4].

Отже, підприємництво є рушієм розвитку нашої держави, та наближенню до перемоги, адже велика кількість суб'єктів господарювання певним чином залучені до допомоги країні у війні та волонтерської роботи. Тому важливим є мінімізація усіх можливих факторів, які впливають на їх функціонування, та надання допомоги з боку держави та іноземних партнерів.

Література:

1. Міністерство економіки України. URL: https://www.me.gov.ua/?languk-UA.
2. Тарасовський Ю. Бізнес продовжує відновлюватися, негативні очікування хменшуються – опитування. *Електронний портал «Forbes».* URL: https://forbes.ua/news/biznes-prodovzhue-vidnovlyuvatisya-negativni-ochikuvannya-zmenshuyutsya-opituvannya-03102022-8734.
3. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk .
4. Верховна Рада України. URL: https://www.rada.gov.ua/news/razom/226916.html.

Горошкова Л. А.
доктор економічних наук, доцент
Литвиненко А. О.
студент
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
м. Київ, Україна

АКВАКУЛЬТУРА УКРАЇНИ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Актуальність дослідження зумовлена тим, що підвищити вітчизняну продовольчу безпеку в сегменті риби та рибних продуктів можливо шляхом інтенсивного розвитку аквакультури. Аквакультура - це розведення, вирощування та збирання водних біоресурсів у всіх типах водних середовищ, зокрема ставками, річками, озерами й океанами. Аквакультура є одним із найбільш ресурсоефективних способів виробництва білка. Нині цей напрям агробізнесу допомагає покращити харчування та продовольчу безпеку в багатьох частинах світу. Аквакультура займається вирощуванням усіх видів риби, молюсків і морських водоростей, включно з продовольчою рибою, спортивною рибою, рибою-наживкою, декоративною рибою, ракоподібними, молюсками, водоростями, морськими овочами та ікрою риб. Аквакультура також містить виробництво риби та молюсків, які випускають у дику природу для відновлення її популяцій.

Протягом більше 60 років темпи зростання видимого споживання харчової риби в світі значно перевищували темпи зростання населення. У 1961-2017 роках загальний обсяг її споживання в середньому становив 3,1% на рік, випереджаючи темпи річного приросту населення (1,6%). Середньорічні темпи зростання цього показника випереджали також швидкість росту споживання всіх інших тваринних білків – м'яса, яєць, молока і т.д. (в середньому 2,1% на рік), м'яса всіх наземних тварин в сукупності (2,7% в рік) та в розбивці по групах (м'ясо великої рогатої худоби, баранина і козлятина, свинина), за винятком птиці, споживання якої збільшувалась на 4,7% в рік.

Згідно звіту ФАО за 2020 рік, споживання харчової риби на душу населення збільшилася з 9,0 кг (в еквіваленті живої ваги) в 1961 році до 20,3 кг в 2017 році, тобто в середньому росло приблизно на 1,5% на рік, при цьому річне зростання загального споживання м'яса за цей період становило 1,1%.

Таким чином, за результатами 2020 року середнє споживання риби в світі на людину в рік склало 21,2 кг (щорічний приріст становить близько 0,3 кг). У Європі цей показник становить у середньому близько 22 кг.

В 2020 році Україна імпортувала риби та морепродуктів на 804,4 млн. доларів США, що на 7,9% більше, ніж в 2019 році (745 млн. дол. США). В тоннажі імпортовано 411 000 тонн риби та морепродуктів, що на 4% більше, ніж в 2019 році (395 000 тонн). Традиційно, Норвегія займає перше місце серед імпортурів в Україну. З Норвегії Україна імпортує значні обсяги оселедця та атлантичного лосося, а також інші види. Друге місце у Ісландії, звідки імпортується велика кількість скумбрії, а також оселедець, тощо. Третє місце

у США, в основному за рахунок минтаю, хека, а також червоної ікри та інших видів.

Згідно електронного перепису населення України, проведеного в грудні 2019 року, населення нашої країни становило 37,2 млн. жителів. Також, слід зазначити, що, на жаль, населення України продовжує скорочуватися, приблизно на 200 000 жителів на рік. Це важливо розуміти, щоб мати максимально правдоподібну картину споживчого ринку України.

Фонд споживання складається з імпорту, який, як зазначено вище, склав 411 тисяч тонн у 2020 році, а також власного вилову, який за офіційними оцінками становить близько 100 000 тонн і складається з океанічного вилову, морський вилову (Чорне та Азовське моря), внутрішнього вилову і аквакультури. Слід врахувати, що частина українського вилову знаходиться в тіні, в силу різних причин, за різними оцінками це від третини до половини від офіційних цифр. Обсяги експорту відносно невеликі, близько 12 000 тонн на рік. Отже, загальний фонд споживання риби в Україні за 2020 рік становить близько 550 000 тонн риби і морепродуктів, майже 15 кг на людину в рік.

Динаміка позитивна і українці все більше віддають перевагу рибі та морепродуктам. Але ми все ще відстаємо від середнього споживання по Європі (22 кг) та рекомендованої норми Всесвітньої організації охорони здоров'я (20 кг).

Динаміка останніх 5 років свідчить про зростання інтересу у споживачів до риби та морепродуктів. Учасникам ринку (імпортерам, виробникам, ритейлу) слід підтримувати цей тренд як за рахунок розширення асортименту, так і за рахунок комунікації зі споживачами, в тому числі через онлайн-ресурси, поступово розвиваючи та формуючи культуру споживання риби та морепродуктів в Україні.

Морське рибальство, незважаючи на тривалу кризу океанічного промислу під прапором України, а також важкі для країни останні кілька років, протягом яких відбулась окупація Криму Росією, лишається важливим для України джерелом надходження цінної біологічної сировини та, відповідно, складовою продовольчої безпеки. Для укранського рибальства наразі лишаються доступними Азовське море та північно-західна частина Чорного моря (не окупована Російською Федерацією). Також Україна зберігає членство та можливості для здійсненні експедиційного промислу в зоні відповідальності Комісії за збереження морських живих ресурсів Антарктики (CCAMLR) та Організації з рибальства у Північно-Західній Атлантиці (NAFO).

На жаль, українське рибальство сьогодні (і вже понад 10 років) не представлене у зоні NAFO, хоча за Україною зберігається індивідуальна квота морського окуня (150 тонн), а також існує можливість добування певних видів риб та безхребетних. Напевне, це може бути викликом та ще одним напрямом для відновлення експедиційного океанічного промислу України на найближчі роки.

Горошкова Л. А.
доктор економічних наук, доцент
Рижиков І. В.
студент
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
м. Київ, Україна

ВНУТРІШНІЙ ВОДНИЙ ТРАНСПОРТ УКРАЇНИ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ

В Україні, як і в усьому світі, нині зростає попит на перевезення внутрішнім водним транспортом. Річкове судноплавство стає все більш актуальним і затребуваним в Україні. Внутрішній водний транспорт вже в найближчій перспективі може відновити втрачені позиції і скласти серйозну конкуренцію залізничному та автомобільному транспорту.

В результаті проведених досліджень встановлено, що перевезення внутрішніми водними шляхами необхідно розвивати для підтримки української економіки через збільшення кількості транспортних та логістичних альтернатив з метою створення більш ефективної та стійкої логістичної системи. Розвиток річкового транспорту, що забезпечує «зелені» перевезення, може мати значний вплив також на соціальний розвиток та навколишнє середовище України.

Останніми роками обсяг вантажопотоку на внутрішніх водних шляхах падав, і тільки в 2018 показав позитивний результат, за 2019 рік зріс на 19,1 % в порівнянні з 2018 роком (11,79 млн т вантажів), хоча при тенденції падіння суднопроходів (- 27,16 %).

За даними експертних аналітичних досліджень в сфері вантажних перевезень, потенційна вантажна база 12 областей, з території яких вантажі потенційно можуть перевозитись річкою Дніпро, при умові загального зростання економіки країни, складає біля 60 млн. т зі зростанням до 80 млн. т до 2030 року (за умови переорієнтації перевезень з автодоріг на ВВТ, активізації міжнародної торгівлі та залученні нових вантажів на внутрішньому водному транспорті (ВВТ) шляхом лібералізації перевезень, що має бути закладено в Законі України «Про внутрішній водний транспорт»). При цьому, враховуючи, що економіка України тяжіє до експорту, потенційно Дніпром за умови модернізації шлюзів перевезення вантажів ВВТ може досягти позначки 45 млн т на рік (30 млн т експорт, 15 млн т імпорт).

Вищезазначена мета та зазначені потенційні потреби ринку вимагають ефективних та технологічно вдосконалених внутрішніх водних шляхів (в т.ч. модернізації шлюзів) та навігаційних засобів на річках, ефективної сучасної річкової інформаційної служби, утворення багатофункціональних портових хабів, а також наявності сучасного, енергоефективного та екологічного «зеленого» вантажного флоту.

Необхідно зазначити, що річковий транспорт має низку переваг перед автомобільним та залізничним, що створює передумови зміни логістичних маршрутів на користь перевезень ВВТ:

1. вантажопідйомність: 2 баржі та буксир замінюють 250 вантажівок, або 100 залізничних вагонів та 2 локомотиви; можливість перевезень великогабаритних вантажів;

2. економія на ремонті доріг: 1 млн. тон вантажів перевезених річкою (перенаправлених з наземного транспорту) зменшує витрати на ремонт доріг на суму до 1 млрд. грн. протягом 4 років;

3. екологічність: сучасний річковий транспорт є найбільш екологічним нарівні із залізничним та автомобільним, що значно підвищує його конкурентоспроможність з огляду на останні тенденції екологізації ЄС та впровадження відповідних стандартів.

Можливості України як водної держави такі: 3 судноплавні річки, дві з яких входять до ТОП-5 найбільших річок Європи; 16 річкових портів та терміналів; 60 млн. тонн пропускної здатності на рік.

З точки зору суспільних переваг, розвиток річкового транспорту в Україні та включення його в систему мультимодальних перевезень дозволить не тільки знизити енергетичні витрати та скоротити шкідливі викиди в атмосферу, але й транспортувати товари суднами типу «ріка-море» між великими промисловими центрами країни та чорноморськими портами без додаткового перевантаження. Окрім, знизити навантаження на автомобільні дороги та «оздоровити» залізниці, звільнивши їх від частини нерентабельних перевезень, і таким чином сприяти реформам, що відбуваються на залізничному та автомобільному транспорті.

Загальна довжина судноплавних річок України, які використовуються як водні шляхи, становить 2 241 км, з яких Дніпро є найважливішою воднотранспортною магістраллю. Басейн Дніпра займає близько 65 відсотків річкового простору України.

У 1990 році обсяг внутрішніх перевезень річковим транспортом в Україні становив майже 67 млн т на рік, на теперішній час цей показник скоротився до 8 млн. т.

Для річкового транспорту підходить обслуговування вантажопотоків, для яких важлива не швидкість, а ритмічність доставки, це зерно, пісок, метал, добрива, руда тощо. Саме тому, за нинішніх умов економічно обґрунтованим в Україні розглядається перевезення річковим транспортом до 25 млн т вантажів (що у 3-4 рази більше, ніж зараз).

Проте, на шляху вищевикладених перспектив існує ряд проблемних питань, які стримують зростання перевезень внутрішні водні транспорт України та потребують розв'язання: недосконала, застаріла, відсутня та нерозвинута публічна інфраструктура (в т.ч. шлюзи, навігація, габаритно-судовий хід), яка не забезпечує ефективну логістику, в тому числі повноцінну участь ВВТ в мультимодальних перевезеннях; відсутня достатня приватна інфраструктура (термінальні комплекси, мультимодальні логістичні центри тощо); старіння та дефіцит сучасного вантажного та технічного флоту; відсутність цілісного, системного державного управління галуззю; неконкурентні умови роботи у порівнянні з іншими видами транспорту.

Грищенко О. В.
кандидат економічних наук, доцент
Медлярська Т. С.
студент
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна

НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕНЬ

Проблема управління підприємницьким ризиком наразі в умовах невизначеності, спричинених агресією російської федерації та запровадженням військового стану є надзвичайно актуальною складовою Національної економіки країни. Процес прийняття управлінського рішення на макрорівні передбачає володіння обліково-аналітичною інформацією про фінансово-майновий стан суб'єкта господарювання, найважливішою характеристикою якого є спроможність виконувати свої зобов'язання перед контрагентами.

Серед різного роду методів покликаних мінімізувати ризики та компенсувати їх наслідки в умовах військового стану значне місце посідає формування забезпечень майбутніх витрат і платежів, метою якого є резервування суми, достатньої для погашення можливих зобов'язань та запобігання викривленню фінансової звітності.

Згрупуємо наявні законодавчі і нормативно-правові документи, які регулюють формування обліково-аналітичної системи забезпечень майбутніх витрат і платежів вітчизняних суб'єктів господарювання в табл. 1.

Проведений аналіз законодавчо-нормативної бази формування забезпечень майбутніх витрат і платежів показав наявність певних відмінностей. Так, аналіз змісту НП(С)БО 11 «Зобов'язання» та МСБО 37 «Забезпечення, умовні зобов'язання та умовні активи» виявив, що як вітчизняні так міжнародні законодавчо-нормативні вимоги щодо визнання забезпечень, їх цільового призначення та методики визнання іншого доходу операційної діяльності від залишку забезпечення на відновлення земельних ділянок однакові. Водночас МСБО 37 «Забезпечення, умовні зобов'язання та умовні активи» розширив перелік критеріїв розкриття інформації про забезпечення у фінансовій звітності до наступних: сутність та порядок визнання; розкриття інформації щодо збільшення імовірних економічних вигод; можливі випадки нерозкриття інформації про забезпечення у фінансовій звітності та їх причини [5].

На противагу МСБО 37, вітчизняний НП(С)БО 11не передбачає наступних категорій: подія, яка зобов'язує; юридичне та конструктивне зобов'язання; найкраща оцінка видатків, які необхідні для погашення теперішньої заборгованості на дату балансу [2]. Окрім того НП(С)БО 11 «Зобов'язання» містить розбіжності у формулюваннях відносно обов'язковості формування суб'єктами господарювання резерву майбутніх витрат і платежів з Інструкцією

про застосування плану рахунків [7]. Наразі документ не містить жодних рекомендацій щодо механізму формування та використання таких резервів.

Таблиця 1.Законодавчо-нормативні джерела формування забезпечень

Назва документа	Вид забезпечення	Зміст
Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 липня 1999. № 996 – XIV [1]	Всі види забезпечень	Визначає основні правові аспекти організації обліку та формування фінансової звітності вітчизняних суб'єктів господарювання, та забезпечень зокрема
Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 11 «Зобов'язання» : Наказ Міністерства фінансів України від 31.01.2000 №20[2]	Виплата відпусток працівникам;Додаткове пенсійне забезпечення; Виконання гарантійних зобов'язань; Реструктуризація, виконання зобов'язань при припиненні діяльності	Визначає методологічні засади формування в обліку та розкриття у фінансовій звітності забезпечень (визнання, класифікація, оцінка)
Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 26 «Виплати працівникам» : Наказ Міністерства фінансів України від 28. 10.2003 №601[3]	Виплата відпусток працівникам; Додаткове забезпечення	Визначає механізм створення забезпечень на виплату премій та інших заохочувальних виплат і матеріального заохочення
Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 26 (МСБО). «Облік та звітність щодо програм пенсійного забезпечення» [4]	Пенсійне забезпечення	Регламентує механізм організації обліку та формування звітності щодо окремо визначеної програми пенсійного забезпечення
Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 37 (МСБО). «Забезпечення, умовні зобов'язання та умовні активи» [5]	Забезпечення; Умовні зобов'язання; Можливі зобов'язання; Існуючі зобов'язання	Встановлює методику визнання та оцінювання забезпечень і зобов'язань; регламентує процес розкриття інформації у фінансовій звітності
План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій : Наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. №291[6]	Забезпечення майбутніх виплат і платежів	Встановлює для обліку забезпечень в 4 класі «Власний капітал та забезпечення зобов'язань» пасивний синтетичний рахунок 47 «Забезпечення майбутніх виплат і платежів»
Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій : Наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. №291 [7]	Забезпечення майбутніх виплат і платежів	Встановлює для обліку забезпечень на рахунку 47 «Забезпечення майбутніх виплат і платежів» наступні субрахунки: 471 «Забезпечення виплат відпусток» 472 «Додаткове пенсійне забезпечення» 473 «Забезпечення гарантійних зобов'язань» 474 «Забезпечення інших виплат і платежів» 475 «Забезпечення призового фонду(резерв виплат)» 476 «Резерв на виплату джек-поту, не забезпеченого сплатою участі в лотереї» 477 «Забезпечення матеріального заохочення» 478 «Забезпечення відновлення земельних ділянок»
Про затвердження Положення про інвентаризацію активів і зобов'язань : Наказ Міністерства фінансів України від 28. 10.2003 №879[8]	Всі види забезпечень	Визначає порядок проведення інвентаризації забезпечень (перевірка наявності, реального стану та відповідності критеріям визнання і оцінки) та оформлення її результатів

Враховуючи те, що вітчизняна система нормативно-правового регулювання бухгалтерського обліку через складання облікової політики надає суб'єкту господарювання потенційну можливість формування власної обліково-аналітичної системи, вважаємо за доцільне, як спосіб страхування ризиків в умовах військового стану, формувати забезпечення майбутніх витрат і платежів. Організаційно-методичні аспекти формування забезпечень та використання їх протягом операційного періоду бажано врегулювати внутрішніми регламентами суб'єкта господарювання.

Література:

1. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 липня 1999. № 996 – XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text
2. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 11 «Зобов'язання» : Наказ Міністерства фінансів України від 31.01.2000 №20. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00#top
3. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 26 «Виплати працівникам» : Наказ Міністерства фінансів України від 28. 10.2003 №601. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03#Text
4. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 26 (МСБО). Облік та звітність щодо програм пенсійного забезпечення. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_044#Text
5. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 37 (МСБО). Забезпечення, умовні зобов'язання та умовні активи». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_051#Text
6. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій : Наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. №291 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1557-11#Text
7. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій : Наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. №291 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text
8. Про затвердження Положення про інвентаризацію активів і зобов'язань : Наказ Міністерства фінансів України від 28. 10.2003 №879. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text

Губарь О. В.
кандидат економічних наук, доцент
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА ЯК ОСНОВНИЙ ДРАЙВЕР ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Російська загарбницька війна призвела до катастрофічних втрат для України – людськи жертви, житловий фонд, промислові об'єкти, інфраструктура, цілі міста і селища зазнали тотальної руйнації, але, незважаючи, що активна фаза військових дій триває, вже точаться дискусії щодо того, якою має стати Україна у повоєнний період.

Очевидно, що відбудова України буде важким завданням, яке потребуватиме безпрецедентного фінансування та повної участі міжнародної спільноти. Також важливо, щоб плани щодо нової України відображали безпосередні потреби та конкурентні переваги країни. Ось чому має сенс негайно розпочати роботу над цифровим «планом Маршалла», який дозволить використати технологічну досконалість України та дозволить українцям продовжити важливий прогрес, досягнутий за останні роки [1; 2].

З перших днів війни Міністерство спільно з іншими державними органами працює над активним підвищенням цифрової стійкості України. Ці зусилля включали створення багаторівневої системи кіберзахисту для державної ІТ-інфраструктури та адаптацію публічних електронних послуг.

Цифрова дипломатія стала критично важливою сферою діяльності міністерства. Проведено величезну роботу для підвищення цифрової обороноздатності Української держави. У співпраці з українською блокчейн-спільнотою Міністерство цифрової трансформації запустило масштабну фандрейзингову кампанію зі збору криптовалютних пожертв на закупівлю боєприпасів.

Важливо зазначити, що цифрова трансформація України ніколи не ґрунтувалася на закупівлі імпортних рішень. Натомість він базувався майже виключно на індивідуальній роботі українських ІТ-інженерів. Це цілком природно, враховуючи неабиякий розвиток українського ІТ-сектору за останні кілька десятиліть.

У сучасному світі економічний розвиток неможливий без використання інформаційних технологій. McKinsey прогнозує, що до 2025 року інформаційні технології складатимуть 22% зростання ВВП Китаю, а в США – до 10%. Для країн Центральної та Східної Європи цифровізація збільшить ВВП загалом на 200 млрд євро. За оцінками Huawei, кожен 1 долар США, який буде інвестицією в ІТ-інфраструктуру в 2020 році, принесе 20 доларів США в 2025 році [3].

Зважаючи на це, країни по всьому світу вже прагнуть збільшити частку цифрової економіки у своєму ВВП і декларують свої наміри в стратегіях цифрової трансформації: використання інформаційних технологій для створення сталого та інноваційного економічного середовища. Якісна стратегія є

інструментом системної та ефективної державної політики, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності національної економіки та покращенню якості життя населення.

Україні також необхідно розробити та впровадити нову стратегію цифрової трансформації, яка визначає відповідні цілі та бачення для їх досягнення, що допоможе трансформувати державну ІТ-політику, покращити якість державних послуг та сприяти інтеграції України у глобальну цифрову економіку.

Українська ІТ-індустрія протягом кількох років є основним рушієм зростання доходів від експорту. У 2021 році український ІТ-експорт зріс на 36% порівняно з минулим роком і склав 6,8 мільярда доларів США, що становить 10% від загального експорту країни. Тим часом кількість українців, зайнятих в ІТ-галузі, зросла з 200 до 250 тисяч. У 2022 році це зростання ще прискориться, поки не втрутилася війна [4].

За поточними прогнозами Світового банку, ВВП України у 2022 році впаде на понад 45% [5]. Західні партнери України добре усвідомлюють необхідність утримувати українську економіку на плаву, водночас готуючись до масштабного проекту відбудови, який зрештою відбудеться. Безпосереднім пріоритетом буде відновлення катастрофічної шкоди, завданої всім елементам національної інфраструктури. Водночас найефективнішим довгостроковим використанням ресурсів може бути зосередження на зміцненні цифрової економіки України та ІТ-індустрії країни. Інвестиції в цей сектор матимуть негайний економічний ефект і створять найбільшу кількість робочих місць. Зрештою, глобальні дослідження незмінно показують, що кожне нове робоче місце в ІТ-індустрії створює ще п’ять робочих місць у непов’язаних сферах послуг.

Як має виглядати Digital Marshall Plan для України? Перш за все, це мають бути масштабні стратегічні інвестиції в цифрову трансформацію України, включаючи всі державні послуги, охорону здоров’я та освіту. Це призведе до радикальної модернізації державного сектора України, водночас створюючи величезний попит на послуги українських ІТ-компаній, багато з яких через війну втратили західну клієнтську базу.

Відновлення пропонує унікальну можливість перетворити сектори української економіки, що базуються на ресурсах, у високопродуктивні, розумні та конкурентоспроможні. Ще до війни Україна йшла стабільним курсом на цифровізацію, досягнувши значних віх у доступі до технологій та інфраструктурі Інтернету, використанні технологій громадянами, бізнесом і державою, а також у впливі технологій на економіку та якість життя. Це сприятиме розвитку унікального інвестиційного потенціалу України для міжнародного приватного капіталу, зацікавленого в технічно-інноваційному бізнесі.

Водночас інвестиції у швидку перенавчання українців з інших професій сприятимуть різкому зниженню безробіття. Ще до війни українська ІТ-індустрія стабільно відчувала дефіцит кадрів. Через зруйновані промислові об’єкти по всій країні та зупинені цілі сектори економіки внаслідок російського вторгнення безробіття є головною проблемою сучасної України. Комплексні навчальні програми можуть дати змогу десяткам тисяч українців стати кваліфікованими ІТ-

спеціалістами та знайти нову роботу в перший післявоєнний період, а можливо, й раніше.

Також необхідно створити масштабний «фонд коштів» для ІТ-підприємців, які інвестуватимуть у венчурні фонди, що працюють в Україні. Стартапи швидко ставали найважливішою точкою зростання українського технологічного сектору до війни та мають величезний потенціал для майбутнього. Після завершення конфлікту українські інноватори виведуть багато технологічних рішень, створених під час війни, на світові ринки. Імовірно, міжнародний інтерес буде сильним.

Роботу над цифровим планом Маршалла потрібно розпочати зараз. Відбудова України обов'язково займе багато років і, схоже, стане одним із найскладніших міжнародних починань двадцять першого століття. Інвестування в українську ІТ-індустрію зараз дасть негайний і значний економічний поштовх. Це також дозволить країні розвинути оптимізовану цифрову інфраструктуру, яка закладе основи майбутнього процвітання та допоможе забезпечити місце України серед спільноти європейських демократій.

Література:

1. План Маршалла для ІТ. Які tech-ініціативи передбачає державна програма відновлення України до 2032 року. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://dev.ua/news/plan-marshalla-1656952960

2. Цифровой план Маршалла для Украины. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www.swissinfo.ch/ger/%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9-%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD-%D0%BC%D0%B0%D1%80%D1%88%D0%B0%D0%BB%D0%BB%D0%B0-%D0%B4%D0%BB%D1%8F-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8/47730570.

3. Cloud in China: The outlook for 2025. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/cloud-in-china-the-outlook-for-2025

4. Результати національного дослідження ІТ-індустрії. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://itukraine.org.ua/results-of-a-national-study-of-the-it-industry.html

5. World Economic Outlook, October 2022: Countering the Cost-of-Living Crisis. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www.imf.org/en/Search#q=Economic%20outlook&sort=relevancy

Гудима О. В.
кандидат економічних наук, доцент
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

В сучасних умовах управління людськими ресурсами набуває системності та завершеності на основі комплексного рішення кадрових проблем, впровадження нових та удосконалення існуючих методів та форм кадрової роботи.

Комплексним підходом до управління персоналом передбачається урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів у їхній сукупності і взаємозв'язку при визначальній ролі соціально-економічних факторів.

Системним підходом до управління персоналом передбачається урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається у розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з персоналом.

Головним елементом усієї системи управління є персонал, який одночасно може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Останнє являє собою основну специфічну особливість управління персоналом [1, с.55].

Сьогодні досить широко розглядається поняття «управління персоналом», оскільки найважливішою сферою діяльності підприємства є грамотне управління людськими ресурсами. Саме людські ресурси багаторазово здатні покращувати та підвищувати ефективну діяльність підприємства.

Системою управління людськими ресурсами забезпечується безперервне вдосконалення методів роботи з кадрами та використання досягнень вітчизняної та зарубіжної науки та найкращого виробничого досвіду.

Суть управління персоналом, включаючи найманих працівників, роботодавців та інших власників підприємства, полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних та правових відносин суб'єкта та об'єкта управління. В основі цих відносин лежать принципи, методи та форми впливу на інтереси, поведінка та діяльність працівників з метою максимального їх використання.

Стратегічна роль людських ресурсів полягає в організації, взаємодії та приведенні в рух усіх інших ресурсів підприємства, в ході чого і досягається найбільша економічна ефективність [2. с. 189].

Основним структурним підрозділом з управління людськими ресурсами на сьогоднішній день є відділ управління персоналом. Цим відділом виконується ряд функцій: прийом та звільнення працівників, організація навчання персоналу, підвищення кваліфікації працівників та їх перепідготовка. Для підвищення

кваліфікації та перепідготовки працівників нерідко на підприємствах створюються відділи підготовки кадрів чи відділи технічного навчання.

Управління людськими ресурсами обов'язково потребує наявності та культивування компетентної корпоративної культури.

Корпоративна культура має певний набір характеристик:

– відповідальність кожного співробітника та самого роботодавця один перед одним (чітко прописана у договірних відносинах):

– гнучка адаптація до умов ринку, що інтенсивно змінюються;

– мотивація та підтримка ініціативи співробітника на всіх рівнях організації, що має конкретні інструменти реалізації;

– створення та розвиток почуттів корпоративного духу у співробітниках, образу кращої організації, якою слід пишатися;

– стабільні пошуки технічних та організаційних інновацій та їхнє відкрите обговорення [3. с. 7].

Необхідно приділити більшу увагу мотивуванню працівників, бо висококваліфіковані трудові ресурси – це основний потенціал організації, Адже при дієвому управлінні людськими ресурсами можна досягти підвищення показників та ефективності виробництва в цілому.

Головною умовою управління персоналом на підприємстві є залучення та відбір співробітників бо саме від компетентності персоналу залежить ефективне функціонування підприємства.

На процес залучення та відбору персоналу впливають фактори зовнішнього (ринкові, політичні, економічні) та внутрішнього середовища (кадрова політика, імідж організації).

З метою підвищення ефективності управління людськими ресурсами пропонуємо розробку систем:

1. закріплення спеціалістів на робочих місцях

2. управління діловою кар'єрою як чинника стимулювання персоналу. [4. с. 201].

Розглянемо систему закріплення фахівців на робочих місцях, де є певні нюанси, на які повинен звернути увагу керівник.

По-перше, економічний аспект, тобто матеріальне стимулювання:

– грошове стимулювання - компенсація трудового вкладу співробітників у діяльність підприємства. Головне - справедливо оцінити працю співробітника та правильно висловити це з фінансового боку, без заподіяння шкоди співробітнику та підприємству. Крім заробітної плати, можуть бути призначені різні виплати: премії, компенсації тощо. Також існують Фонди матеріального стимулювання, які можуть змінити спрямованість матеріальних виплат. Ці Фонди утворюються за рахунок прибутку підприємства;

– не грошове стимулювання - це путівки, безкоштовне лікування та харчування, оплата транспортних витрат, направлення на навчання за рахунок підприємства. Все це якісно покращить становище співробітника та стимулюватиме його на успішне виконання своїх трудових обов'язків.

По-друге, психологічний аспект, тобто як співробітник почувається внутрішньо на робочому місці. Кожен співробітник повинен почуватися значним

елементом єдиного виробничого ланцюга підприємства. Для комфортного емоційного стану кожного співробітника необхідно застосовувати методи стимулювання, які пов'язані з прямим витрачанням коштів.

По-третє, соціальний аспект, соціальне становище співробітника у колективі підприємства. Для задоволення соціальних потреб співробітників керівництву підприємства слід проводити виробничі наради зі співробітниками, тримати їх в курсі нововведень, змін і в цілому стані справ підприємства, організовувати найкращі умови праці з можливістю спілкування в процесі їхньої трудової діяльності тощо. Якщо працівник почувається соціально незатребуваним, то він шукатиме нову роботу, з більш лояльним керівником та колективом. Соціальна політика підприємства має мотивувати співробітника на підвищення своєї кваліфікації, виробляти і формувати внутрішньоорганізаційне навчання колективу. Грамотне ведення соціальної політики здатне вирішити багато управлінських завдань, таких як відбір та закріплення на місцях висококваліфікованих працівників, забезпечення їхньої ротації, лояльного ставлення до організації, підвищення іміджу підприємства тощо.

Важливим фактором успішної діяльності підприємства є якісне управління трудовими ресурсами. Сьогодні одним із важливих показників конкурентоспроможності, стабільності та ефективності підприємства є грамотний підбір компетентного персоналу, його розстановка та оцінка його діяльності.

Отже, система закріплення спеціаліста на робочому місці має три аспекти: економічний, психологічний та соціальний. Кожен із цих аспектів відіграє важливу роль в управлінні людськими ресурсами. З усього вищесказаного, необхідно зазначити, що система управління людськими ресурсами, у частині консультування та мотивації співробітників, надають велику допомогу керівництву для ефективного управління персоналом підприємства. Формування такої системи може зменшити старіння людських ресурсів, які так дорого коштують підприємству.

Література:

1. Касинчук М.А. Управління трудовим потенціалом підприємства / М.А. Касинчук. – Житомир: ЖДТУ, 2015. – 195 с.

2. Романова В. В. Вдосконалення управління людськими ресурсами підприємств / В. В. Романова // Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права. - 2012. - № 3. - С. 188-190.

3. Лаптєв В. І. Сутність та роль людських ресурсів у розвитку економіки країни. Формування ринкової економіки в Україні. 2017. Вип. 37. Ч. 2. С. 3–8..

4. Янковська Л.А. Оптимізація трудового потенціалу в системі менеджменту персоналу промислового підприємства / Л.А. Янковська // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №9. – С. 200–203.

Gudz Maryna
dr hab prof
Politechnika Zaporoska
Cichorzewska Marzena
dr
Politechnika Lubelska
Kluj Justyna
mg
Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa w Bydgoszczy

JAPOŃSKA METODA I TECHNIKI W STRATEGII ZARZĄDZANIA HOSHIN KANRI: PRAKTYCZNE DOŚWIADCZENIE KORPORACJI

Lean Management posiłkuje się wieloma różnorodnymi metodami oraz „mniejszymi" koncepcjami, które integruje w jeden namacalny konkretny system. Jedną z takich koncepcji jest Hoshin Kanri, cząstka Lean Management.W ramach niniejszego pracy zostanie zaprezentowany system zarządzania, wywodzący się z Japonii, który wykorzystuje wiele przedsiębiorstw stosujących Lean Management. Jest to Hoshin Kanri, określana często w literaturze przedmiotu jako metoda zarządzania strategicznego ukierunkowana na integrację, synchronizowanie i porządkowanie najważniejszych elementów strategii przedsiębiorstwa, skuteczne kaskadowanie ich na niższe poziomy oraz prawidłowe łączenie planów długoterminowych z krótkoterminowymi oraz codziennym zarządzaniem.

Podstawowym celem pracy jest przybliżenie Japońskiej metody i technik w strategii zarządzania Hoshin Kanri, poznanie jej stosowania oraz wzbogacenie wiedzy na temat jej wykorzystania: to „systematyczny proces planowania i osiągania długoterminowych celów, poprzez rozwinięcie strategii organizacji na wszystkie jej departamenty i jednostki" [1, s.105]. Metoda Hoshim Kanri skupia organizację na ciągłym doskonaleniu działania firmy lub przedsiębiorstwa za pomocą rocznego programu zarządzania opartego na jej wizji na tzw. prawdziwej północy". Wizja ta, cele oraz zadania są przekazywane na wszystkie szczeble organizacji, od zarządu po pracowników produkcyjnych. Każdy pracownik powinien znać, jakie są plany działania organizacji i jej polityka.

Bezpośrednie tłumaczenie słów Hoshin Kanri:

Ho – kierunek, metoda, zasada, alternatywa, regularny przedmiot, znaczenie, forma;

Shin – igła, szpilka, klamra, zszywka;

Kan – odpowiadać za podział, dowodzić, zarządzać;

Ri – logiczny, uzgodnienia, zasada, pierwotny punkt.

Inna definicja wskazuje Hoshin Kanri jako „system zarządzania, w którym roczna polityka ustalona przez przedsiębiorstwo jest przekazywana w dół organizacji i wdrażana we wszystkich wydziałach i funkcjach" [2, s.123].

Hoshin Kanri rozpoczyna się planem strategicznym. Najczęstszymi celami strategicznymi są: maksymalizacja zysku, obniżka kosztów, zwiększanie sprzedaży, wzrost udziału w rynku, doskonalenie jakości produktu, dostosowanie produktów do

wymagań rynku, poszerzanie oferty rynkowej, poprawa pozycji konkurencyjnej. Podstawowy proces planowania Hoshin:

1. Ustalenie wizji organizacji
2. Rozwinięcie 3-5-letniego planu
3. Ustalenie rocznych celów
4. Rozmieszczanie i kaskadowanie celów do wydziałów, ustalanie planów zawierających cele i środki
5. Implementacja
6. Miesięczne i kwartalne monitorowanie postępów
7. Coroczny przegląd.

Istotny jest trzeci obszar tablicy Hoshin: plan działania PDCA (Plan-Do-Check-Act) [3, s.160].

1. Planowanie (Plan) – opracowanie planu i sposobu jego wdrożenia.
2. Wykonanie (Do) – wprowadzenie planu w życie, czyli jego wdrożenie.
3. Sprawdzenie (Check) – weryfikacja wyników i ich zgodności z założeniami.
4. Zastosowanie (Act) – wprowadzenie zweryfikowanego planu lub jego korekta.

Tablice Hoshin Kanri posiadają bezcenne z punktu widzenia zarządzania zespołem zalety, stanowiąc jeden spójny system doskonalenia pracy całej organizacji.

W tym miejscu warto przedstawić kilka firm stosujących Hoshin Kanri. Do wzorcowych należy koncern Toyoty. Pan Yoshino - emerytowany lider Toyoty na targach ELEC2017, wyjaśnił co wyróżnia Toyotę: „Toyota nie ma żadnej tajemnicy. Jesteśmy po prostu bardziej cierpliwi, aby dalej próbować. Dajemy więcej czasu i wkładamy więcej wysiłku, aby wszystko było w porządku [4]. ”Według „Automotive News Europe” Toyota w roku 2020 odnotowała największą sprzedaż samochodów na świecie wyprzedając grupę Volkswagen. Miejsce Toyoty, od lat na podium w sprzedaży samochodów, nie jest wynikiem przypadku. Jest efektem jasnej strategii funkcjonowania, klarownej misji i wizji, przy jednoczesnej konsekwencji w ich realizacji. Toyota rozpoczęła stosowanie Hoshin Kanri w 1979 r.

Prawdopodobnie byli pomysłodawcą systemu. Inne źródła podają inne pochodzenie, na przykład, że Bridgestone Tire nazwał tą nazwą w 1965 r., techniki planowania firm zdobywających nagrody Deminga; inne źródło twierdzi, że Hewlett-Packard Japan opracował go w 1976 r. Japoński profesor Yoji Akao (1928-2016) również twierdzi, że wynalazł Hoshin Kanri. Nie wiadomo, które z tych twierdzeń są prawdziwe. Oprócz Toyoty, oto kilka innych przedsiębiorstw i globalnych firm, które odniosły sukces dzięki Hoshin: Bank Ameryki, Danaher, Scania, Boeing, Hewlett-Packard w Japonii. Mentalność Japończyków powoduje, że nawet na najniższych szczeblach pracownicy zaangażowani są w dążenie do perfekcji oraz działanie na rzecz dobra organizacji. Najczęściej zatrudnieni są w jednej firmie przez wiele lat, oddając się jej bezgranicznie. Polacy najczęściej zmieniają zakłady pracy, skacząc po szczeblach kariery.

Polskie firmy, które zdecydowały się wprowadzić japońskie metody zarządzania, musiały je zmodyfikować, dopasowując do kręgu kulturowego [5, s.9]. Działająca na terenie Polski firma Gaspol S.A. oficjalnie wdrożyła system Hoshin Kanri w styczniu 2015 r. Po pierwszym roku Gaspol S.A. pochwalił się spadkiem liczby awarii o 16% w stosunku do 2014 oraz poprawą terminowości dostaw o 13% w

stosunku do 2014 r.

Natomiast KRUK S.A. lider rynku zarządzania wierzytelnościami wdrożył system się w listopadzie 2015 r. Cele Hoshin Kanri rozpoczęły proces szukania rozwiązań, które mogłyby pomóc zarządzić pracą, dać kontrolę nad procesami i identyfikować problemy. We wcześniejszym okresie firma wykazywała przyrost kwoty odzyskanej, ale jednocześnie zatrudniano coraz więcej pracowników do obsługi. Na początku roku 2017, czyli w drugim roku działania systemu, generowane odzyski wykazały trend wzrostowy. Wskaźniki efektywności i kwota odzyskana na etat rosną odpowiednio o 9% i 21% w porównaniu z rokiem bazowym (2013) oraz o 7% i 11% w porównaniu rok do roku. Uczestniczący w projekcie, managerowie Kruka bardzo szybko przyjęli Hoshin Kanri jako swoją metodę zarządzania i pracy oraz zaangażowali się w nie na 100% i traktowali ten czas jako inwestycję [5]. Firmy stosujące Hoshin Kanri konsekwentnie realizują i włączanie zespół w definiowanie celów, projektów oraz zadań strategicznych. Od wielu lat stosowane jest w firmach produkcyjnych, usługowych a nawet w administracji publicznej.

Zasady i metodologię Hoshin Kanri można zastosować w każdej organizacji , w każdym sektorze, na każdym poziomie. Ważne jest jednak, aby zrozumieć, do czego jest teraz zdolna firma i na początek wprowadzić elementy Hoshin zgodnie z najpilniejszymi potrzebami. Jesteśmy naprawdę zaangażowani i oddani firmie. Czujemy się docenieni i zauważeni, mamy fantastycznych szefów, którzy traktują nas jak partnerów. Jest to mała jednoosobowa działalność gospodarcza, zatrudniająca kilka osób. Handlujemy sprzętem dla rolnictwa. Aby spróbować wprowadzić Hoshin Kanri przede wszystkim każdy pracownik i szefowie powinni utworzyć listy. Jedną ogólną dla firmy, na której będę główne procesy w konsekwencji dążenie do celu. Może to być np. zdrowie i bezpieczeństwo pracowników, jakość towarów i usług oraz koszt. Cele te powinny być udostępnione i zatwierdzone przez wszystkich w firmie. Im mniej celów tym łatwiej je zrealizować. Każdy powinien sobie postawić cele osobiste, które będą zgodne z tymi większymi celami. Powinniśmy powracać do tych celów co miesiąc, co kwartał i co rok. Być może wystarczy je udoskonalić, a nie zmieniać nawet w kolejnych latach. Każdy dzień trzeba planować, podążać we właściwym kierunku.

References:

1. Frankowska E., Hoshin kanri – Metoda strategicznego zarządzania jakością, Zeszyty Naukowe SGSP, 2015 nr 54 (2).
2. Zychowicz P. Japońska strategia zarządzania Hoshin Kanri. Menedzer produkcji, 2020 nr 55.
3. Kowalewski, M., Głowicki, P. Metoda Koshin Kanri w przedsiębiorstwach wykorzystujących koncepcję Lean Management, Wyd-wo UEW, Wrocław 2016.
4. Anderson Katie. Toyota Leadership Lessons: Part 10 – Practice Personal Hoshin Kanri or Goal Setting. URL : https://kbjanderson.com/toyota-leadership-lessons-part-10-practice-personal-hoshin-kanri-or-goal-setting/
5. Nosewicz Kinga. Methods and techniques of Japanese management and its use in a polish company. Journal of Modern Management Process. 2017. nr 2.
6. Kubiak S., Przewodnik Hoshin Kanri: Edycja 2021 r., Lean Enterprise Institute Polska Sp. z o. o., 2021.

Данілкова А. Ю.
кандидат економічних наук, старший викладач
Галасевич М. Я.
студент
Колмик А. І.
студент
Хмельницький національний університет
м. Хмельницький

ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ - ЯК ЗІБРАТИ ДОСТОВІРНУ ІНФОРМАЦІЮ ПРИ ПІДБОРІ ПЕРСОНАЛУ

Під час підбору персоналу досить часто трапляються ситуації, коли резюме претендентів на вакантну посаду практично однакові, лише відрізняються іменами і назвами фірм. Таке відбувається досить часто, адже зараз у мережі інтернет є досить багато порад на цю тему, прикладів і конкретних інструкцій.

Звичайно, в резюме кандидати вказують лише позитивну інформацію про себе, а також перед співбесідою намагаються підготуватися якомога краще [3].

Головне завдання фахівця з персоналу, який проводить бесіду з потенційним співробітником, розкрити людину, його професійні здібності та якості.

Трудова книжка кандидата також є досить важливим джерелом інформації, тому важливо перевірити трудову книжку кандидата, чи відповідає вона інформації, яка зазначена у резюме. Наступним кроком буде перевірка рекомендацій кандидата [3].

Існує два види рекомендацій — рекомендації, які претендент на посаду надає сам, у письмовому вигляді (тобто рекомендаційний лист), та усні рекомендації [1].

Уникайте стандартних і формальних оцінок, рекомендації у письмовій формі малоефективні, всі вони практично складаються за загальним шаблоном.

Якщо є змога, поспілкуйтесь у телефонному режимі з особою, яка надала письмові рекомендації, це дозволить вам пересвідчиться, що дійсно рекомендація є правдивою, або ж навпаки. Не рекомендується задавати питання, які передбачають коротку відповідь «так» чи «ні». Уважним потрібно бути до кожної дрібниці під час розмови з колишнім керівництвом кандидата. Наприклад, задайте питання такого характеру: «Наскільки важливо для колишнього співробітника думка керівництва?», швидше за все, вам скажуть про колишні конфліктні моменти [3].

Корисною ж рекомендація буде лише у певних випадках, зокрема:

– розбіжність між записами у трудовій книжці, текстом резюме і розповіддю кандидата;

– занадто велика кількість дипломів і регалій у претендента на посаду;

– різкі та негативні відгуки кандидата про декілька своїх попередніх місць роботи, керівників або колег;

– підозра, що у людини є вкрай шкідливі звички (наприклад, залежність від алкоголю чи наркотиків) [1].

Якщо людина дуже погано себе зарекомендувала, його ім'я зберігається у так званих неофіційних «чорних списках», тому також можете поцікавитись на рахунок вашого кандидата (особливо, якщо посада, на яку оголошено конкурс є досить відповідальною, та передбачає роботу із матеріальними цінностями, або має доступ до грошей, чи комерційної таємниці).

Можна звернутися до колишніх колег по роботі кандидата, чи відділу по роботі з персоналом.

Ще одним джерелом збору інформації про кандидата на вакантну посаду є аналіз його сторінок у соціальних мережах, а також збір інформації у мережі інтернет. ефективно можна використати відкриті дані про підприємство, де працював співробітник, скориставшись державними реєстрами (до прикладу, реєстраційним, судовим, податковим) або аналітичними системами, які формують повне досьє на компанію. Рекрутер може отримати з відкритих даних додаткові відомості для підготовки до співбесіди з кандидатами на позиції бухгалтера, юриста, менеджера із ЗЕД, кадрового адміністратора, директора. Як саме? Володіючи інформацією про компанії, досвід роботи в яких вказав претендент, можна запитувати про різні моменти: податки, судові справи, кількість працівників, зовнішньоекономічну діяльність тощо. Наприклад, з мого досвіду вдавалось виявити нестиковки дат у резюме. Кандидат вказував одні дати роботи, але відкриті дані «говорили» про інші. Володіючи інформацією, вдалось більше зрозуміти про дійсні повноваження та зону відповідальності кандидата, а також глибше зрозуміти причини зміни роботи [2].

Вся ця інформація повинна допомогти скласти загальне уявлення про людину, визначити недобросовісних кандидатів та прийняти рішення про працевлаштування.

Література:

1. Бутусевич А. Рекомендації на кандидатів: чи має сенс їх збирати? [Електронний ресурс] / А. Бутусевич // Консультант Кадровика. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: https://kadrhelp.com.ua/rekomendaciyi-na-kandydativ-chy-maye-sens-yih-zbyraty.

2. Приходько А. Відкриті дані для HR: як вони допоможуть перевірити кандидата? [Електронний ресурс] / А. Приходько // Перша онлайн-платформа з пошуку роботи robota.ua. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://budni.rabota.ua/ua/recruiting/vidkriti-dani-dlya-hr-yak-voni-dopomozhut-pereviriti-kandidata.

3. Як перевірити чесність кандидата [Електронний ресурс] // Інформаційний портал "novarobota.ua". – 2018. – Режим доступу до ресурсу: https://novarobota.ua/ua/articles-jobseeker/kak-proverit-chestnost-kandidata-161.

Данілкова А. Ю.
кандидат економічних наук, старший викладач
Кушнір М. Л.
студент
Устичук О. В.
студент
Хмельницький національний університет
м. Хмельницький

HR АУДИТ, ЕТАПИ ЙОГО ПРОВЕДЕННЯ

HR-аудит дає змогу: збільшити прибутковість від персоналу і його віддачу; знизити ротацію персоналу в компанії; посилити корпоративну прихильність; покращити показники ефективності; скоротити персонал без втрат продуктивності; створити плани розвитку корпоративної культури та менеджменту; вирішити внутрішньо-корпоративні конфлікти, які знижують ефективність; утримати ключових співробітників, які важливі для бізнесу.

HR-аудит включає:

– аудит організаційної структури компанії;
– аудит системи підбору персоналу;
– аудит системи адаптації;
– аудит системи мотивації;
– аудит системи оцінки персоналу;
– аудит системи розвитку і навчання персоналу;
– аудит корпоративної культури і внутрішніх комунікацій;
– аудит HR – бренду компанії.

Процес HR аудиту можна подати у вигляді замкненої послідовності етапів:

– постановка проблеми;
– збір інформації;
– аналіз і оцінка інформації;
– формування висновків і рекомендацій.

Етап постановка проблеми: вивчення інформації про компанію, відомостей про ефективність контролю. Можливе проведення попередньої діагностики. На основі настановних інтерв'ю з керівниками підприємства уточнюються межі бізнесу (продуктів); особи й підрозділи, відповідальні за бізнес-процеси й ключові функції, що протікають, і стратегічні цілі; визначаються напрямки аудиторського обстеження; коло проблем і поставлених завдань. Проблема формується як позитивне ствердження, яке повинне бути доведене або відкинуте в ході виконання наступних етапів аудиту. Проводиться підготовка загальної програми процедур управлінського аудиту; складається план-графік проведення заходів, який уточняється в ході наступних етапів аудиту. Вибираються оптимальні підходи до дослідження, зовнішні авторитетні судження, статистики та ін [1].

Етап збору даних: планування й реалізація процедур збору даних. Цей етап можна вважати «технічний». На цьому етапі здійснюється аналіз документів,

проводяться настановні й експертні інтерв'ю з керівниками підрозділів і фахівцями. У ході накопичення інформації аудитори формують основу для ухвалення рішення. Уточняється зміст процедур, послідовність їх реалізації, точки контролю, стандарти виконання, критерії оцінки якості, функціональні й інформаційні взаємодії. Результатом є моделі бізнес-процесів і ключових функцій, а також інформаційна модель компанії[1; 2].

Етап оцінки й аналізу інформації: передбачає визначення того, чи достатньо відомостей для ухвалення обґрунтованого рішення, що стосується розглянутої проблеми. Проводиться аналіз і перевірка моделей на відповідність загальноприйнятим стандартам управління. У результаті виявляються недоліки в процедурах ключових функцій управління й бізнес-процесів.

Етап формування висновків і рекомендацій. Аудиторський висновок включає опис (характеристику) стану ефективності системи управління в розрізі її елементів, напрямків діяльності з управління в організації; можливі шляхи вдосконалювання управління. Керівництво організації оцінює результати аудиту. На цій основі формуються напрямки подальшого аудиту [1; 2].

Отже, HR аудит є дуже важливим для будь-якого підприємства, адже ефективний розвиток будь-якої компанії вимагає постійного підвищення рівня компетенції та кваліфікації її співробітників. Повноцінний HR аудит є основним засобом контролю над кадровою ситуацією на підприємстві, а результатом такого аудиту є скорочення плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, виявлення необхідності навчання персоналу й економія коштів на пошуки нових кадрів [3].

Література:

1. Аудит персоналу: Навчальний посібник. – Одеса: ОНЕУ, 2019, - 381 с.

2. Лебединська О.С. Особливості технології проведення аудиту персоналу на підприємстві / О.С. Лебединська // Бізнес Інформ. – 2014. – № 11. – С. 323–327 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_56.

3. Урусова З. П. Аудит персоналу як засіб забезпечення ефективної управлінської діяльності [Електронний ресурс] / З. П. Урусова, Ю. В. Баклаженко // "Економіка та суспільство". – 2017. – Режим доступу до ресурсу: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/237.pdf.

Додон О. Д.
кандидат економічних наук
Зачоса О. В.
студент
Донецький національний університет імені Василя Стуса
м. Вінниця, Україна

ЗАСАДИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА

Керівнику бізнесу будь-якого масштабу важливо грамотно розподілити свій робочий час, сповнений ділових дзвінків, зустрічей, нарад, термінових і не дуже завдань. Чим вище посада, тим ширше коло обов'язків, до яких може входити як управління персоналом, так і спілкування з значними клієнтами, партнерами, контролюючими організаціями.

У перекладі з англійської тайм-менеджмент означає управління часом. Це ціла методика з численними рекомендаціями для людей різного роду зайнятості. Завдання тайм-менеджменту для керівника – оптимізувати власний розклад, заощадити час на незначних справах на користь найважливіших завдань. Тайм-менеджмент допомагає підвищити ефективність керівника, і всього бізнесу, яким він управляє. В основі цієї науки прийоми із психології, економіки, соціології [2].

Виходячи з основних правил управління часом, можна виділити основні засади тайм-менеджменту для керівників:

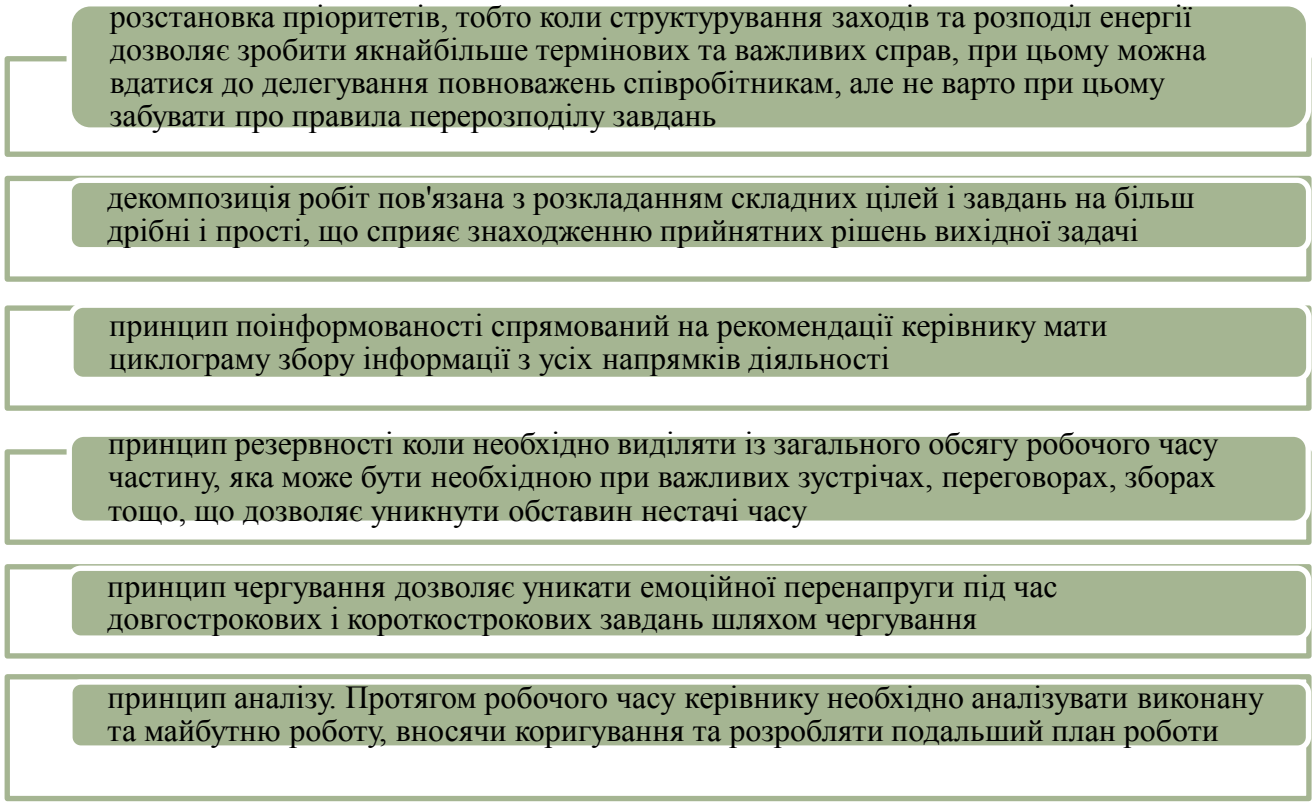


Рис. 1. Основні засади тайм-менеджменту для керівників

Ціль – бажаний результат, якого потрібно досягти за певний відрізок часу. Цілі визначають пріоритети, а пріоритети формують план дій. Цілями, яких

можна досягти за допомогою тайм-менеджменту, управлінського персоналу різних рівнів є: складання робочого плану (Визначивши точний алгоритм дій, налагодивши робочий процес, вдасться скоротити нескінченний потік консультацій, дзвінків, питань – всі ці зволікання та уточнення забирають багато часу і у начальника, і у підлеглого); налагодження комунікацій (Існують певні стандарти спілкування, вибудована чітка ієрархія, використовуються месенджери та корпоративна електронна пошта); делегування повноважень (За рахунок чітко налагодженої ієрархічної вертикалі вдається делегувати окремі повноваження вищих керівників до їх заступників, керівників структурних підрозділів та безпосередньо виконавців).

Для досягнення цілей організації варто запроваджувати систему мотивування, яка включає матеріальні (премії, грошові заохочення, бонуси) і моральні стимули (корпоративні заходи, різні нагородження).

Вважаємо, що формуючи цілі керівники та інші співробітники організації повинні тверезо оцінювати свої можливості. Не намагатися стрибнути вище за голову, але й не дрібнити. Доцільно наслідувати схему: бажання – можливість - мета. Всі три ланки цього ланцюжка повинні бути рівноправними: бажання не перевищувати можливості, цілі досягатися шляхом розумного компромісу між численними факторами, що стоять на дорозі.

Головною метою організації є збільшення прибутку, зміцнення репутації бренду, підвищення впливу на ринку. Планування необхідне, щоб досягти мети у кілька етапів та заощадити час. Найбільш поширені у плануванні два критерії: максимальний (на виконання особливо важливих завдань виділяється більшість наявного часу); мінімальний (досягти мети необхідно якнайшвидше, в мінімально стислий термін). Формуючи перелік завдань для працівників топ-менеджери визначають, який критерій підходить під конкретний випадок, розробляють план для оптимізації часу. Для довгострокового плану користується популярністю період тривалістю 5 років. Його зручно розділити на етапи для аналізу – півроку, рік, 2-3 роки тощо.

Отже, до основних засад тайм-менеджменту для керівників належать: розстановка пріоритетів; декомпозиція робіт пов'язана з розкладанням складних цілей і завдань; принципи поінформованості; резервності; чергування; аналізу. Цілями, яких можна досягти за допомогою тайм-менеджменту, управлінського персоналу різних рівнів є: складання робочого плану; налагодження комунікацій; делегування повноважень.

Література:

1. Загороднюк О. В. Особливості організації управлінської праці у сільськогосподарських підприємствах. Економіка і організація управління. 2014. № 1 (17)–2 (18). С. 105–111.

2. Причепа І. В., Соломонюк І. Л., Лесько Т. В. Таймменеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. Ефективна економіка. 2018. № 12. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/106.pdf.

Дороніна О. А.
доктор економічних наук, професор
Донецький національний університет імені Василя Стуса
м. Вінниця, Україна

СТРАТЕГІЯ Й ТАКТИКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПОСТКОНФЛІКТНОЮ ТЕРИТОРІЄЮ

Управління постконфліктними територіями як міждисциплінарна наукова та прикладна проблема, що ґрунтується на принципах антикризового менеджменту, актуалізувалось в Україні у 2022 р. після початку повномасштабної військової агресії рф. Його значущість буде зростати й надалі по мірі деокупації українських територій та запровадження програм їх відновлення. Отже, управління посткофліктними територіями на сьогодні є проблемним полем, що зосереджує увагу як дослідників, так і експертів-практиків, які вже зараз напрацьовують плани й програми відновлення України та окремих її територій.

Поняття «постконфліктна територія» досліджується представниками різних галузей науки. В нашому дослідженні зконцентруємося на його визначенні Михальською В.В., оскільки вважаємо його більш «універсальним»: «Постконфліктна територія – простір, що зазнав впливу збройного конфлікту, внаслідок чого має зруйновану систему управління або заслабкі інституційні форми розвитку, що потребують розбудови «з нуля» або реінтеграції в національну систему вищого рівня» [2, с. 39]. Таким чином, очевидним є те, що відновлення постконфліктних територій перш за все потребує відновлення системи управління, зокрема, на основі розробки та реалізації виваженої стратегії й тактики антикризового менеджменту. При цьому, ключовими об’єктами постконфліктного відновлення виступають безпека, правосуддя і примирення, соціально-економічний добробут, державне управління та партнерство [3, с. 36]. А відповідно, найбільш актуальні завдання формуються навколо таких напрямів [3, с. 34]:

- репатріація та переселення;
- безпека суспільства;
- відновлення інфраструктури;
- продовольча безпека та відродження аграрного сектору;
- охорона здоров’я, освіта та соціальне забезпечення;
- врядування та громадське суспільство;
- макроекономічна стабілізація.

Задля успішної реалізації завдань з відновлення територій мають бути напрацьовані відповідні стратегії й тактики, як на національному, так і на територіальному рівнях. У той же час, слід враховувати, що досягнення мети управління постконфліктною територією ускладнюється наслідками конфлікту, які охоплюють все сфери життєдіяльності та залученістю до конфлікту широкого кола учасників (різних соціальних груп, інституцій тощо). У разі, якщо йдеться про відновлення після тривалого військового конфлікту, який тягне за собою

втрати різних видів та численні негативні наслідки, то очевидною є доцільність використання антикризових інструментів менеджменту та гостра потреба у відповідних відновлюваних ресурсах.

Основною метою антикризового управління територією є відновлення стійкої рівноваги в соціально-економічній системі (в регіоні, на певній території) й нормалізація її поточної діяльності після завершення конфлікту або на стадії виходу з нього, а також зменшення негативного впливу наслідків конфлікту на населення, бізнес, систему управління тощо.

В системі антикризового менеджменту стратегія – це інструмент регулювання та вирішення суперечності в процесі розвитку території в умовах кризи будь якого походження або її загрози за дії кризоутворюючих чинників, на тлі обмежених ресурсів, високого рівня невизначеності та ризикованості. Стратегія антикризового управління постконфліктною територією, як правило відноситься до типу стратегій, що забезпечують виживання в кризовій ситуації і мінімізацію потенційних втрат в рамках екстреного антикризового управління. Її реалізація, як правило, не може бути забезпечена лише за рахунок власних ресурсів, а потребує залучення різних видів зовнішніх ресурсів, а також прогресивної команди change-менеджерів.

Засобом успішної реалізації стратегії має стати тактика, як сукупність короткострокових дій, практичних методів і прийомів антикризового менеджменту, спрямованих на відновлення постконфліктної території. Тактика управління постконфліктною територією передбачає розробку відповідних політик, програм, планів, правил, бюджетів та процедур, що можуть охоплювати комплекс питань, пов’язаних з відновленням життєдіяльності території або стосуватися тільки окремих сфер (безпеки, економіки, освіти тощо). Прикладом комплексної програми може бути програма реабілітації та відновлення деокупованих та постконфліктних територій – як комплекс оптимальних заходів, направлених на послідовне відновлення та подальший розвиток економічного, соціального, культурного життя постраждалих від конфліктів територій, відбудова їхньої інфраструктури та всебічна реінтеграція в соціально-економічну площину держави [1, с. 42].

Таким чином, управління постконфліктною територією як феномен сучасного менеджменту потребує напрацювання відповідних стратегій і тактик, а також обґрунтування необхідного ресурсного забезпечення їх реалізації.

Література

1. Балуєва О.В., Келембет О.С. Методичні принципи відновлення деокупованих територій. *Причорноморські економічні студії.* 2018. Випуск 8. С.41-44.

2. Михальська В.В. Політика управління постконфліктними територіями: дис. на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 052 «Політологія». Вінниця, Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2020. 237 с. URL: https://abstracts.donnu.edu.ua/article/view/9052 (дата звернення: 02.11.2022).

3. Полчанов А.Ю. Постконфліктне відновлення як система. *Економіка і держава*. 2017. № 5. С. 33-39.

Дятлова В. В.
доктор економічних наук, професор
Семенова С. А.
студент
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»
м. Дніпро, Україна

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Інноваційно-інвестиційні процеси на промисловому підприємстві є вимогою часу, оскільки становлять основу його конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках. Особливо ці процеси є важливими з урахуванням євроінтеграційної спрямованості розвитку економіки України [1]. Визнаючи це, держава приймає активну участь в інноваційно-інвестиційних процесах як на законодавчому рівні, так і через регулювання інвестиційного розвитку пріоритетних секторів національної економіки [2].

На рівні підприємств інноваційно-інвестиційний механізм їх розвитку розглядається здебільшого щодо його матеріально-технічної модернізації за рахунок реалізації проєктів. Орієнтиром такої модернізації є гармонізовані з міжнародними та європейськими вітчизняні стандарти, в яких встановлюються вимоги до продукції, що розробляються і на рівні держави, і на рівні галузей та промислових підприємств [3]. У меншому ступені такий механізм аналізується щодо трудового ресурсу, хоч і визнано інноваційну його частку рушійною силою існуючого прогресу промислового підприємства. Визнання головної ролі кваліфікаційних трудових ресурсів на підприємствах підтверджено науковцями, в працях яких розроблено загальну концепції інноваційного управління трудовими ресурсами [4], її інноваційні компоненти запроваджено в багатьох секторах економіки, зокрема банківському [5].

Дослідженню інноваційних інструментів механізму управління трудовими ресурсами присвячено ряд робіт. Важливим аспектом є систематизація досвіду зарубіжних компаній і окремих вітчизняних підприємств щодо практики застосування інноваційних методів в управлінні трудовими ресурсами. Слід погодитися з науковцями, в працях яких в інноваційно-інвестиційному механізмі визначено етапи, на яких можуть бути запроваджені інновації в управлінні трудовими ресурсами [6]. Такими етапами визначено: підбір персоналу, оцінювання результатів його діяльності, навчання (стажування), використання системи винагород, управління кар'єрою. На всіх етапах інновації пов'язані з певними витратами (фінансовими й часу), які не завжди фіксуються підприємствами.

На етапі підбору персоналу використання інноваційних методів дозволяє відібрати кращих – більш професійних кандидатів для найму. Етап, за зарубіжним досвідом, має декілька підетапів (наприклад, тестування професійне, а за потреби і мовне, щодо психологічних характеристик, співбесіда, на якій визначається рівень знань та вмінь).

На етапі оцінювання результатів діяльності працюючих на підприємстві зазвичай труднощі полягають у встановленні якісних характеристик відповідно посадам або робочим місцям. Відповідно до зарубіжного досвіду, на окремих вітчизняних підприємствах керівники надають характеристику підлеглим з урахуванням їх вкладу в загальний результат. Однак працівник має можливість обговорити оцінку. Очевидно, що такі інновації займають більше часу, ніж традиційний процес оцінювання результатів діяльності окремого підрозділу.

Підвищення кваліфікації для робітників реалізується через навчання, а для службовців – стажування. Цей етап, без сумніву, є найбільш фінансово витратним. Тому краще, якщо і навчання, і стажування будуть мати інноваційні форми, оскільки здобуті знання і вміння повинні формувати потребу в інноваціях для продукції, виробничого процесу, методів управління. Очікуваний результат – збільшення продуктивності праці, завдяки чому зросте дохід і прибуток.

Система винагород використовується майже на всіх промислових підприємствах з метою стимулювання працівників. Форма винагород є різною: фінансове преміювання, моральні подяки в документах різного рівня, або їх спільне використання направлені на створення у працівників мотиву до ризику при розробленні та впровадженні інновацій. Фінансові витрати в цьому випадку повинні бути оптимізовані.

Управління кар’єрою є сучасною інноваційною формою впливу на працюючих. Професійний розвиток є вигідним і для підприємства, і для працівника. Цей етап напряму пов'язаний з етапом підвищення кваліфікації. Позитивно сприймається і конкуренція, і со-конкуренція серед працівників. Витрати можуть бути оцінені, в тому числі через зменшення показника плинності кадрів.

Зарубіжні компанії здебільшого орієнтовані на інноваційне навчання та стажування працюючих, а також поєднує цей етап управління з іншими. Так, «Procter and Gamble» (США) зосереджується на навчанні (пропонується декілька програм), спрямованому на розвиток працівників і їх кар’єру. Компанія «McDonald’s» (США) сфокусована на тренінгах для саморозвитку з широким спектром використання. Фірма «Adidas» (Німеччина) вже більше 15 років готує менеджерів з управління людськими ресурсами за власною програмою, що включає тренінги з інноваційних методів управління. Компанія «Samsung» (Південна Корея) реалізує інноваційний процес через створення центрів розвитку та центрів лідерства, де зосереджені фахівці за всіма професійними сферами (менеджмент, маркетинг, фінанси, проєктування, планування та ін.).

На оцінку результатів діяльності зорієнтовані відомі зарубіжні компанії. Так, у «Nikon» (Японія) використовується щорічна система звітування працівників щодо досягнень і прагнень, яка використовується керівництвом в процесі управління кар’єрою. У «Microsoft» (США) працівники самостійно обирають тренінги та навчальні програми, а менеджери обов’язково обліковують витрати, враховують їх під час підбору персоналу. На оцінку результатів діяльності працівників зорієнтовані й вітчизняні підприємства: у «Київстар» за результатами діяльності переглядається заробітна плата, визначається розмір премії співробітника, діє система додаткових стимулів і соціальних гарантій.

Досвід японських компаній взято до впровадження добре відомою в Україні компанією «Нова Пошта», в якій є запит щодо «ноу-хау» за всіма технологічними операціями та подальше їх впровадження. Основа інновацій в компанії – кваліфікований персонал, який постійно розвивається.

Інновації в підборі персоналу є прерогативою американських компаній. Так, у «Apple» (США) підбір персоналу включає три – чотири раунди з неодмінною оцінкою виступу, в тому числі щодо положення тіла, жестів, та подальшої співбесіди з керівництвом. Окремі вітчизняні промислові підприємства перейняли такий досвід і використовують його щодо посад керівників служб.

Отже, інноваційні підходи в управлінні трудовими ресурсами поступово витісняють традиційні, оскільки довели більшу свою ефективність. Інноваційно-інвестиційний механізм такого управління є релевантним компетентнісному підходу, що визнаний сьогодення освітою. На практиці такий підхід реалізується найчастіше через відбір кандидату на певну посаду на основі його професійних знань і вмінь, а також навчання в період праці на промисловому підприємстві. Інвестиції в трудові ресурси мають певну ефективність, в тому числі фінансову, яка для підприємства реалізується у збільшенні прибутку через підвищення рівня продуктивності праці, а для працівника – винагороди за більш кваліфіковану якісну працю. Зазвичай, інноваційно-інвестиційні процеси є більш активними на великих вітчизняних промислових підприємствах, що обумовлено більшими ресурсами, і фінансовими, і трудовими.

Література:

1. Innovative development: model and evaluation method in the context of integration processes / Diatlova V., Diatlova Yu., Petryk I., Hutareva Yu., Zubro T. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development.* 2021. Vol. 43, Is. 1. P. 161–171.

2. Дятлова В. В., Дятлова Ю. В. Державне регулювання інвестиційного розвитку аграрного сектору національної економіки. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії.* 2016. Вип. 3. С. 42–47.

3. Дятлова В. В. Гармонізація вітчизняних стандартів з міжнародними та європейськими: стан та проблеми. *Актуальні проблеми регулювання та розвитку зовнішньоекономічної діяльності*: зб. наук. праць Донецького державного ун-ту управління. Донецьк: ДонДУУ, 2008. С. 60–67.

4. Shtuler I., Zabarna E., Kyrlyk N., Kostovyat H. The Concept of Human Resource Management in Logistics Processes. *International Journal of Computer Science & Network Security*. 2021. 21(12). P. 110–116.

5. Digital banking in the marketing mix and human resource management: improving the approach to the assessment as an innovative component / Zherdetska L., Diatlova Yu., Diatlova V., Derkach Ju., Goncharenko A., Zos-Kior M. *Laplage em Revista.* 2021. Vol. 7, Is. 3A. P. 111–119.

6. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 16, ч. 1. С. 130–134.

Захарова О. В.
доктор економічних наук, професор
Черкаський державний технологічний університет
м. Черкаси, Україна

УМОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Протягом всього періоду незалежності України суб'єкти господарювання (незалежно від виду економічної діяльності) весь час, якщо хочуть вижити та далі функціонувати, мають перебувати у стані «тонусу» та швидко й адекватно реагувати на всі виклики, з якими вони щоденно стикаються при виконанні своїх виробничо-господарських операцій. А за тридцять років таких факторів ризику спостерігалося дуже багато – недосконале законодавство, ринкова нестабільність, недостатність обсягів інвестиційних коштів, низький й неплатоспроможній попит на продукцію, надмірні ціни на ресурси, висока конкуренція, незадовільний компетентнісний та кваліфікаційний рівень персоналу, відсутність балансу між структурою попиту роботодавців на робочу силу та пропозицією закладів освіти щодо її підготовки, недосконалі технології, інфляційні процеси, порушення територіальної цілісності країни тощо. А останні два роки до всіх перелічених факторів ризику додалися ще й жорсткі наслідки пандемії COVID-19 та повномасштабного військового вторгнення сусідньої країни на територію України. Вистояти українським суб'єктам господарювання у такому агресивному середовищі досить складно і результати будуть залежати від обраної умови ефективності їх діяльності.

Оптимальна умова ефективності діяльності суб'єкта господарювання має надавати можливість визначення та врахування рівня впливу результативної дії людського чинника на кінцеву ефективність його функціонування. Наявність такої можливості має на меті сприяння підвищенню рівня поінформованості роботодавця про економічну доцільність здійснення певних програм професійного розвитку персоналу, підвищення рівня соціальної захищеності працівників, покращення умов праці та посилення результативної дії впроваджених на підприємстві систем мотивації і стимулювання очікуваної віддачі, інтенсивності та результативності трудової поведінки персоналу, що буде стимулювати його зацікавленість в активізації процесів інвестування коштів у людський капітал для підняття професійно-кваліфікаційного рівня працівників та зростання їх лояльності до організації. Для виконання такої вимоги, як умови ефективності використання персоналу підприємства, у тісному взаємозв’язку із кінцевими результатами діяльності пропонується застосовувати індексний метод оцінки, який базується на співставленні між собою темпів зміни найбільш важливих техніко-економічних показників діяльності суб'єкта господарювання. В якості оцінюваних пропонуємо абсолютні показники, що кількісно характеризують рівень забезпеченості суб'єкта господарювання персоналом, витрати на його утримання і безперервний професійний розвиток та співставлення їх із сукупними витратами і кінцевими результатами діяльності

суб'єкта господарювання.

Пропонована умова ефективності може бути сформованою як для простого, так і для розширеного відтворення. У разі, коли за певних обставин оперативна політика управління суб'єктом господарювання спрямована виключно на здійснення простого відтворення, умова ефективності буде мати вигляд [1, с. 277-279; 2, с. 338-341]:

$$I_{П} \geq I_{В} \geq I_{С} \geq I_{ФОП} \geq I_{Ч} \geq 1{,}0,$$

де $I_{П}$ – індекс зростання прибутку;

$I_{В}$ – індекс зростання обсягу виробництва продукції;

$I_{С}$ – індекс зростання собівартості продукції;

$I_{ФОП}$ – індекс зростання фонду оплати праці;

$I_{Ч}$ – індекс зростання чисельності працівників.

У цьому випадку тенденція зростання кінцевих результатів виробничої діяльності досягається не завдяки професійному розвитку персоналу та оновленню основних фондів, а виключно через постійне нарощування чисельності працівників. Такий шлях пасивного управління підприємством є досить ефективним протягом короткого періоду часу і тому, як виняток, може бути рекомендованим до використання за певних обставин, коли, наприклад, існують високий та стійкий рівень попиту на продукцію або послуги на ринку, суттєве перевищення пропозиції робочої сили над попитом на неї на ринку праці, наявність значного обсягу дешевої робочої сили у післякризовий період тощо. У всіх інших випадках вибір суб'єктом господарювання шляху простого відтворення при здійсненні стратегічного управління призведе до досить негативних економічних та соціальних наслідків, що можуть спричинити різке падіння рівня продуктивності праці та якості продукту і навіть необоротній відтік висококваліфікованого персоналу через закріплення у більшості з них розуміння відсутності перспектив власного розвитку на підприємстві.

Розширене відтворення навпаки, передбачає динамічне зростання у часі значень ключових техніко-економічних показників при незмінній чисельності працівників або навіть при її поступовому скороченні. У загальному випадку до практичного використання може бути запропоновано таку умову ефективності розширеного відтворення:

$$I_{П} \geq I_{В} \geq I_{Ілк} \geq I_{Іоф} \geq I_{С} \geq I_{ФОП} \geq I_{ВП} \geq 1{,}0 \geq I_{Ч},$$

де $I_{Ілк}$ – індекс зростання обсягів інвестування у людський капітал;

$I_{Іоф}$ – індекс зростання обсягів інвестування в основні фонди;

$I_{ВП}$ – індекс зростання загальних витрат на персонал.

Аналіз складових індексів пропонованої умови ефективності діяльності підприємства дозволяє констатувати, що визначальною вимогою досягнення суб'єктом господарювання стану розширеного відтворення є активізація процесів інвестування у людський капітал при одночасному інтенсивному оновленні та модернізації основних фондів. Отже, суб'єкт господарювання,

стратегія якого спрямована на перспективний розвиток та підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку, має забезпечувати достатній обсяг інвестицій у людський капітал та постійно збільшувати інтенсивність такого інвестування. Проте досягнення економічної ефективності інвестиційного проєкту поза залежністю від його об’єкта є досить непередбачуваним та ймовірнісним процесом, що, у свою чергу, вимагає своєчасного моніторингу оцінки впливу динаміки обсягів інвестиційних витрат на тенденції зміни кінцевих показників діяльності суб'єкта господарювання. Для обґрунтованої практичної реалізації цієї умови недостатньо здійснювати аналіз співвідношень обраних для оцінки показників лише в абсолютному вираженні. Більш вагомі результати мають бути отриманими при здійсненні оцінки тенденцій зміни значень відносних показників, що комплексно характеризують вплив результативності праці на кінцеві показники господарювання. Такими показниками обрано рентабельність інвестування у людський капітал, продуктивність праці та середньомісячну заробітну плату одного працівника, індекси зростання яких, задля забезпечення можливості подальшого розширеного відтворення, мають перевищувати 100%:

$$I_{R_1} \geq I_{ПП} \geq I_{ЗП} \geq 1{,}0,$$

де I_{R_1} – індекс зростання рентабельності інвестування у людський капітал;

$I_{ПП}$ – індекс зростання продуктивності праці одного працівника;

$I_{ЗП}$ – індекс зростання середньомісячної заробітної плати працівника.

Пропонована умова передбачає, що результати використання персоналу суб'єкта господарювання мають зростати більш швидкими темпами порівняно з витратами на персонал, з яких одними із основних є заробітна плата. Виходячи з того, що рівень ефективності інвестування у людський капітал, який за даною умовою характеризує рентабельність інвестування у нього, є кінцевим результуючим показником, умова ефективності передбачає більш високі темпи зростання рентабельності інвестування порівняно зі зміною рівня продуктивності праці та заробітної плати. Повне дотримання суб'єктом господарювання пропонованої умови буде свідчити як про виконання вимог розширеного відтворення, так і про отримання високих кінцевих результатів діяльності та очікуваного рівня ефективності інвестування у людський капітал. Тому основним ініціатором досягнення таких соціально-економічних результатів діяльності має стати безпосереднє керівництво. При цьому слід зазначити, що орієнтація на розширене відтворення має бути реалізованою безпосередньо під час кризового стану, що створить умови для бурхливого перспективного розвитку суб'єкта господарювання по його завершенню.

Література:

1. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія. Донецьк: ТОВ "ДРУК-ІНФО”, 2010. 378 с.

2. Захарова О. В. Аналіз трудових показників: навч. посіб. Донецьк: ДонНТУ, 2014. 461 с.

Зелена М. І.
кандидат економічних наук, доцент
Войтов В. І.
студент
Соботюк О. С.
студент
Хмельницький національний університет
м. Хмельницький, Україна

ЗНАЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ПІДБОРУ КАДРІВ ПРИ ФОРМУВАННІ ЯКІСНОГО КАДРОВОГО СКЛАДУ ПІДПРИЄМСТВА

На сьогоднішній день на зміну методам і принципам управління, основою яких були державні плани з виробництва та продажу державі продукції, мало-помалу приходить філософія сучасного менеджменту, зосередженого на людині, з метою задоволення її матеріальних, фізичних і духовних потреб, адже саме від працівників підприємства, їхнього високого професіоналізму й майстерності, творчого підходу до праці залежать досягнення стратегічних цілей та завдань підприємства [1]. Головною відмінною рисою сучасності є залежність виробництва від майстерності персоналу, ефективності його використання підприємства. Процес формування персоналу підприємств достатньо складний та містить в собі ряд етапів, які повинні бути узгоджені між собою за цілями та періодом їх проведення. Першим етапом є аналіз зовнішнього середовища, мета якого зводиться до встановлення можливостей і загроз, що формуються зовнішніми стосовно підприємства чинниками, і з'ясування стратегічних альтернатив. Підприємство повністю залежить від зовнішнього середовища стосовно ресурсів, конкурентів, споживачів, законодавства, постачальників, культурних, соціальних, політичних та інших чинників. Ці взаємозалежні чинники впливають на всі процеси, що відбуваються на підприємстві, в тому числі й на вибір стратегії [1].

Дослідження ринку праці в регіоні, де діє підприємство необхідне для розуміння ситуації з кадрами: тобто чим більше безробітних, тим більше попит на вакантну посаду, і навпаки. Якщо великий попит на вакансію, підприємство може зменшувати заробітну плату та висувати більш жорсткі вимоги до претендентів. Стратегічний аналіз і прогнози розвитку підприємства необхідні для з'ясування сучасного стану підприємства та виявлення можливостей для подальшого зростання, а отже, і визначення політики стосовно планової чисельності персоналу [2]. Якщо у підприємства є можливості для розширення, керівництво збільшує штат працівників та планує необхідну кількість трудових ресурсів; якщо в підприємстві немає перспектив для розширення, воно може залишити кількість працівників не змінною, або скоротити її за інших умов. Після того, як проаналізовані можливості підприємства, відбувається планування якісної та кількісної потреби в персоналі, а вже потім висуваються конкретні вакантні посади [2].

Під час висунення вакантної посади важливо знати напевне, які саме

завдання він буде виконувати, яким рівнем освіти, кваліфікації та якісними характеристиками має володіти претендент, тобто необхідно дослідити зміст роботи, яку буде виконувати найманий працівник. На сьогоднішній день основними джерелами покриття потреби у персоналі для підприємств є: вищі навчальні заклади, які розподіляють спеціалістів відповідно до державного замовлення та контрактів, укладених з підприємствами; комерційні кадрові агенції, які забезпечують потреби підприємств у професійних кадрах з адаптацією до потреб, що висуваються до претендентів; самостійна робота кадрових служб підприємств з пошуку необхідних кандидатів на вакантні посади серед своїх працівників або зі сторони; центри зайнятості населення тощо. Проте всі ці методи стосуються зовнішнього набору кадрів. Варто зауважити, якщо підприємство вирішить здійснювати набір управлінського персоналу підприємства із внутрішнього джерела здійснюється наступними методами [3]: по-перше, внутрішній конкурс – всі підрозділи підприємства інформують про вільні вакансії, рекомендація працівниками своїх родичів, знайомих чи друзів на ці посади; по-друге, суміщення професій – для виконання незначного обсягу роботи в разі потреби спеціалістів на не довгий термін; по-третє, ротація – переміщення кадрів відбувається у випадках підвищення рівня кваліфікації, підвищення або (пониження) на посаді з розширенням (звуженням) кола посадових обов'язків, збільшення (зменшення) прав і підвищення (зниження) рівня діяльності, зміни завдань і обов'язків, що не пов'язані з підвищенням [3].

Значна роль у формуванні відповідного кадрового забезпечення підприємств, зокрема й управлінським персоналом, та у системі управління людськими ресурсами підприємства взагалі належить кадровій політиці. Головним етапом кадрової політики є підбір кадрів. Саме від того, яких працівників прийме на роботу кадрова служба, залежить доля підприємства. На сьогодні є проблеми з ефективним підбором кадрів: відсутня ефективна методика підбору кадрів, господарства не можуть відповідно до своїх потреб сформувати вимоги до працівників, низька окупність витрат на персонал. Через це до роботи стають недосвідчені, непрофесійні кадри. Як результат, отримуємо некваліфікованих працівників, додаткові витрати на навчання та перепідготовку кадрів, конфлікти в трудовому колективі [1]. Все це веде за собою проблеми в діяльності підприємства: недоліки в виробничому процесі, браки, простої, рекламації і, як результат, – менші прибутки чи збитки.

Для того, щоб підприємство успішно розвивалось необхідно використовувати ефективну методику підбору кадрів, яка буде відповідати потребам підприємства та чітко віддзеркалювати вимоги, які ставляться до претендентів на вакантні посади. Залучення кандидатів на вакантні посади підприємство може здійснювати наступними способами [2]. Перший спосіб, це пошук кандидатів всередині підприємства. Перевагою є те, що цей спосіб менш вартісний, сприяє підвищенню авторитету керівників підприємства серед їх підлеглих, і не вимагає залучення нових працівників в організацію. В той же час пошук всередині підприємства може викликати супротив з боку керівників відділів, які намагаються зберегти найцінніших співробітників для себе. Другий спосіб, є пошук кандидатів за допомогою співробітників підприємства.

Перевагою цього методу є незначні грошові витрати на інтеграцію персоналу; спрощена процедура адаптації нових співробітників у підприємство за рахунок більш близьких контактів з членами підприємства. Недоліки методу є те, що співробітники підприємства не є фахівцями з підбору кадрів та вони не можуть справедливо оцінити своїх друзів, родичів і близьких [3].

Третій спосіб це самовиявлення кандидатів. Четвертим способом є виїзди в навчальні заклади різних рівнів акредитації. За допомогою цього методу можна залучити молодих фахівців з відносно не значними фінансовими витратами. Наступним способом можна виокремити державні служби зайнятості. Використання цих служб допомагає провести цілеспрямований пошук кандидатів по необхідним професіям при не високих витратах. Проте в служби зайнятості нерідко звертаються працівники, які мають не високу кваліфікацію; молоді жінки, що мають маленьких дітей; випускники вищів без досвіду роботи, що є недоліком даного методу. Шостий спосіб це оголошення в засобах масової інформації. Перевагою цього методу є широке залучення населення при незначних фінансових витратах. Недоліком є те, що за часту відбувається великий наплив кандидатів, більшість з яких не відповідає вказаним вимогам. Саме тому при розробленні оголошення необхідно чітко формулювати вимоги, щоб відразу відсіяти кандидатів, що не відповідають пред'явленим вимогам, і зменшити кількість звернень, які необхідно опрацювати. Крайнім способом є приватні кадрові агентства. Механізм їх діяльності полягає в тому, що спершу вони відсіюють претендентів, що не відповідають вимогам, які пред'являються до вакантних посад, а вже потім надають можливість клієнтам обрати з відібраних претендентів найбільш підходящого для даної роботи [3].

Після того, як підприємство визначилось із способом залучення майбутніх працівників, воно оголошує про набір персоналу. Найчастіше об'ява відбувається через засоби масової інформації, рідше – через власних працівників або інші джерела. Таким чином, варто професійно підходити до підбору кадрів, використовуючи ретельно підібрані методи дослідження особи, щоб вакантну посаду міг посісти професіонал з відповідними параметрами. При підборі персоналу активне використання методик діагностики дає можливість створювати колективи з високим рівнем продуктивності праці, а також формувати ділову обстановку і згуртованість колективу підприємства.

Література:

1. Гармідер Л.Д. Фактори розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 1 [18]. С. 92-96.

2. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Менеджмент в організації / вид. 3-тє вид., випр., Київ : Кондор, 2012. 598 с.

3. Ткач А.А. Методи оцінювання управлінського персоналу промислових підприємств. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємство*. 2008. № 4. С. 222-225.

Зелена М. І.
кандидат економічних наук, доцент
Поліщук О. Д.
студентка
Миколюк І. В.
студент
Хмельницький національний університет
м. Хмельницький, Україна

ПІДБІР КАДРІВ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

В сучасних умовах формування ринкової економіки та підвищення економічної ефективності діяльності підприємств важливого значення набуває комплексний процес управління персоналом, який включає в себе такі складові як моніторинг потреби організації в персоналі, найм, підбір, вивільнення, розвиток, оцінка, атестація персоналу. Особливу увагу підприємства приділяють процесу підбору персоналу, адже від того наскільки раціонально укомплектована організація персоналом залежить її ефективність, конкурентоспроможність та прибутковість на ринку товарів та послуг [1].

Процес відбору персоналу проходить із використанням багатьох методик та технологій, які допомагають виокремити із сукупності кандидатів найбільш придатних для виконання тієї чи іншої роботи. Згідно з тим, яку роботу доведеться виконувати майбутньому працівникові, зазвичай вибираються і методи відбору, що будуть використовуватись у процесі співбесіди [1].

Як правило, всі технології підбору розділяють на класичні та нетрадиційні. До класичних відносять різноманітні тестування, структуроване інтерв'ю, розгляд резюме, аналіз анкети кандидата, метод робочих завдань та ін. Але з часом ефективність використання таких методів знижується, адже вони не дозволяють виявити мотиви поведінки кандидата, його стресостійкість та інші важливі особистісні та професійні якості. У зв'язку з цим HR-менеджери та рекрутери все частіше використовують нетрадиційні методи підбору [2].

Особливої популярності набуває метод стресового інтерв'ю. HR-менеджери компанії Microsoft вважають, що всі кризи, що можуть статися з працівниками за рік необхідно вмістити в одну годину інтерв'ю. Тільки після цього кандидат буде гідний стати працівником цієї корпорації. Прикладами такого інтерв'ю можуть слугувати запрошення на співбесіду декількох кандидатів, провокації, несподівані паузи, вияви неповаги до кандидата, запізнення менеджера та багато іншого [2].

Управлінці протягом багатьох років намагалися виявити, які методи найбільш ефективні при підборі кадрів. Виявилось, що ефективність тих чи інших методів можна визначити завдяки поняттю «валідність», тобто міри відповідності того чи іншого методу меті відбору, яке бере свій початок зі статистики. Але слід зазначити, що для більш коректного відбору персоналу слід використовувати декілька технологій [3].

Отже, вченими доведено, що жоден із методів не є ідеальним, а для більш ефективного підбору слід комбінувати декілька методів. Методи підбору кадрів відрізняються для кожної категорії, що пов'язано з кваліфікаційним та професійним рівнем працівників, що включаються до тієї чи іншої категорії, а також із ситуацією на ринку праці. Для об'єктивної оцінки кандидатів при підборі кадрів необхідно використовувати сукупність різноманітних методів, адже це єдиний шлях отримання найбільш повної та точної інформації про кандидата на вакантну посаду.

Все більш поширенішими стають нестандартні методи підбору кадрів, які передбачають проведення не зовсім звичайної співбесіди з претендентом. Такі методи мають свої особливості та умови застосування. Нетрадиційні методики дозволяють оцінити гнучкість мислення кандидата, перевірити його кмітливість, оцінити здібності до творчості, нарешті, перевірити його вміння працювати під тиском, що важливо в умовах бізнес-конкуренції. Перше місце за популярністю займає метод стресового інтерв'ю, його іноді називають шоковим, що в більшій мірі відображає сутність підходу. Мета стресового інтерв'ю – визначити стресостійкість кандидата [3]. Найбільш поширеними методами проведення подібного роду співбесід є наступні:

1. Перехресне опитування. Кандидата опитують не один, а одночасно два або більше співробітника кадрової служби. Примітним є той факт, що вони задають питання, різні за формою, але однакові за змістом. Метою такого способу проведення інтерв'ю є уточнення відповідей, в яких претендент може говорити неправду. При повторному уточнення такої відповіді беруть інтерв'ю непомітно для себе може сказати інформацію, відповідає дійсності [1].

2. Уточнюючі питання. Інтерв'юер ставить значну кількість уточнюючих питань, цікавиться незначними деталями з біографії кандидата. Подібна бесіда може тривати кілька годин. Така тактика може втомити навіть підготовленої людини.

3. Стресовою є ситуація, при якій кандидата під час інтерв'ю поміщають в свідомо незручні умови. Наприклад, місце розташування його стільця може знаходитися напроти вікна, коли сонячне світло буде заважати зосередитися, і простежити за реакцією людини: пересяде він, або продовжить розмову в незручному для себе становищі.

4. Шукачу на вакантну посаду пропонується заповнити стандартну анкету. Також кандидату пропонується виконати 2-3 доручення керівника в стресовій атмосфері. Наприклад, швидко набрати певний документ на комп'ютері. В процесі роботи інтерв'юери відволікають претендента різними способами. За підсумками зустрічі співробітники агентства або компанії обов'язково пояснюють те, що сталося і просять вибачення за некоректні запитання. Це необхідно для того щоб кандидат вийшов з кабінету не в пригніченому стані духу, а впевнений в тому, що подолав складне інтерв'ю, зробив ще один крок назустріч успішній кар'єрі [1].

В сучасних умовах стрімкого розвитку науково-технічного прогресу слід приділяти більше уваги впровадженню автоматизованих систем в усі виробничі, технологічні та організаційні процеси. Автоматизація управління вирішує багато

проблемних питань, спрощує функціональні обов’язки працівників, зменшує їх робоче навантаження. Новий тренд сьогодення - HR-digital. Це не тільки автоматизований метод підбору персоналу, а й створення нової концепції мислення, нових підходів до роботи та взаємодії з потенційними і реальними співробітниками компанії.

Серед інноваційних методів підбору персоналу можна виділити дистанційний метод, який вже став звичним. Завдяки йому традиційна ситуація на ринку праці агентств з підбору персоналу кардинально змінилася. Якщо все організовано правильно, то дистанційний метод підбору кадрів може мати багато переваг. З кожним днем розширюється коло вакансій, на які можна відібрати і прийняти кандидата дистанційним методом. Якщо ще кілька років тому в це коло входили, в основному, професії IT-сфери, бухгалтери, дизайнери та журналісти, то в наші дні дистанційно можуть наймати навіть співробітників робочих спеціальностей [2]. У методу дистанційного підбору кадрів є і істотний недолік, а саме, високий ризик в отриманні недостовірної інформації про претендента. Щоб мінімізувати цей ризик, важливо при дистанційній співбесіді використовувати відеозв'язок, так як на основі візуальних даних можна багато що сказати про кандидата. У фахівця з підбору персоналу дистанційним методом виникає необхідність виявляти і відсіювати проблемних кандидатів, а також бачити саме тих, хто дійсно підходить на ту вакансію, на яку претендує.

На сьогоднішній день існує багато програмних продуктів, які можуть частково або майже повністю замінити людину в процесі управління. Такі продукти можуть бути комплексними та локальними. Комплексне програмне забезпечення інтегрує всі функціональні елементи підприємства і може містити в собі бази даних з інформацією і розрахунками по всім підсистемам підприємства. Але, як правило комплексні інформаційні системи дорого коштують і використовуються тільки на великих підприємствах. Деякі програми прийнято використовувати не тільки при підборі кадрів але й при звичайному психологічному тестуванні, для його спрощення автоматизації та прискорення. Проаналізувавши наведені дані можна обрати найбільш оптимальне програмне забезпечення для конкретної ситуації.

Література:

1. Вдовенко В.В. Формування системи підбору та найму персоналу на промисловому підприємстві. *Управління розвитком.* 2013. № 23(163). С. 94–96.

2. Опаріна Х.С., Ковальська К.В. Сучасні методи відбору персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. № 5 (20). Ч. 2. С. 38–44.

3. Шипуліна В.О., Каспрук О.В. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 3. Т. 2. С. 111–117

Зелена М. І.
кандидат економічних наук, доцент
Франович А. В.
студентка
Качка О. М.
студентка
Хмельницький національний університет
м. Хмельницький, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ ПАКЕТОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

На сьогодні в Україні система формування та надання соціального пакета характеризується відсутністю чітких механізмів та невизначеністю форм, які би були законодавчо закріплені на державному рівні. Простежується тенденція щодо ігнорування значною часткою роботодавців взагалі регулювання індивідуальних соціально-трудових відносин, у тому числі й соціального пакета як явища [1].

Проведені дослідження щодо змістовного наповнення соціального пакета показують, що його структура не залишається постійною. Вона є динамічною і залежить від пріоритетів підприємства та його стратегічних і поточних завдань. Під час кризи головними чинниками, від яких залежить політика роботодавця в галузі соціального пакета, є: по-перше, економічне становище підприємства, яке обумовлює здатність платити; по-друге, стратегія, яка впливає на культуру підприємства та цілі надання соціального пакета; по-третє, функції, що виконує соціальний пакет, які обумовлюють досягнення цілей при запровадженні соціального пакета.

Під час проектування соціального пакета необхідно обрати найбільш доцільний підхід до його формування. Розрізняють низку підходів щодо формування соціального пакета [1]. Перший підхід – установлення однакового набору соціальних виплат і заохочень усім працівникам підприємства. Цей підхід прийнятний для малих підприємств. На таких підприємствах усі функції з управління персоналом виконують перші керівники. Основні зусилля зосереджено на виживанні в умовах високої конкуренції, отриманні максимального результату в короткостроковому періоді. В управлінні персоналом акцентується увага на командній роботі, створенні атмосфери довіри та взаємодопомоги. На таких підприємствах варто підкреслювати рівноправність усіх членів команди, тому недоцільно виділяти статус окремих посадових осіб. У зв’язку з цим усім працівникам підприємства потрібно надавати однакові соціальні заохочення. Наприклад, оплата транспортних витрат, медичне страхування тощо [2].

Другий підхід – установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до ієрархічної структури підприємства. Цей підхід варто використовувати на великих підприємствах. Така диференціація соціальних виплат підкреслюватиме статус, заслуги та досягнення вищих посадових осіб, сприятиме підвищенню

їхньої мотивації та лояльності. Це також сприятиме посиленню мотивації керівників середнього і нижчого рівнів управління, професіоналів і фахівців. Для цього на підприємстві має бути розроблена ефективна система посадового просування, забезпечені рівні можливості для підвищення у посаді всіх працівників залежно від їхньої компетентності, результатів праці та стажу роботи на підприємстві.

Третій підхід – установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів. За такого підходу, що вищий грейд, до якого належить посада чи робоче місце, то більший набір виплат і заохочень пропонується працівникам. Цей підхід актуальний для середніх підприємств, особливо якщо на підприємстві обмежені можливості для кар'єрного зростання. Такий підхід дає змогу надавати працівникам, які досягли високих результатів, набір виплат і заохочень, установлений для вищих грейдів [2].

Четвертий підхід – формування соціальних виплат і заохочень за принципом «кафетерію». За цим підходом складається кілька пакетів соціальних виплат на однакову суму, але з різним наповненням. Працівникам надається можливість обрати той пакет, який максимально б відповідав їхнім потребам та інтересам. Такий підхід до формування соціального пакета може використовуватись у поєднанні з другим або третім підходами. Для відповідних категорій чи грейдів може бути запропоновано декілька соціальних пакетів [3].

П'ятий підхід – формування соціальних виплат і заохочень за принципом «шведського столу». За цим підходом працівникам надається право на певну суму грошей або балів обрати виплати та заохочення із запропонованого переліку. Кожне заохочення має грошовий еквівалент або оцінене в балах. Для працівників різних категорій чи грейдів може встановлюватися різна допустима сума коштів.

Шостий підхід – монетаризація (грошова компенсація). За цим підходом окремі витрати соціального характеру компенсуються працівникам грошима, приміром, витрати на харчування чи мобільний зв'язок. За такого підходу працівники можуть їх використовувати на власний розсуд. Доцільно зауважити, що багато працівників може віддати перевагу такому підходу. Разом з тим фахівці з управління персоналом не рекомендують поширювати монетаризацію на всі соціальні блага й заохочення. Це пов'язано з тим, що грошові виплати не мотивуватимуть так, як соціальні блага й заохочення. Працівники не відчуватимуть, що роботодавець дійсно піклується про їхнє здоров'я, гідні умови праці та життя. Крім того витрати на корпоративні програми, наприклад, на медичне страхування, страхування від нещасних випадків, набагато менші, ніж витрати за індивідуальними програмами [1].

На формування та наповнення соціального пакету впливає велика кількість факторів. Одні фактори полегшують процес формування та роблять соціальний пакет змістовним та мотивуючим, інші, навпаки, – зменшують його та роблять не адекватним до сучасних реалій життя. В першу чергу, треба пам'ятати, що наповнення соціального пакету залежить від економічної ситуації в країні: чим вона краща, тим більше пропозицій надає підприємство у соціальному пакеті.

Перш ніж формувати соціальний пакет або вносити зміни до нього,

необхідно визначити мотиваційні потреби працівників та обґрунтувати на основі моніторингу мотивації доцільність запровадження певних заходів та виплат. Пропонується також здійснити прогнозні оцінки щодо ефективності надання соціального пакета. Неефективність соціального пакета може бути зумовлена неправильним добором його компонентів і їх перерозподілом всередині підприємства. Найбільш ефективним з точки зору забезпечення мотивації діяльності працівників вважається формування соціального пакета, що базується на поєднанні декількох підходів. Здебільше такий механізм використовується для певних категорій чи грейдів [2].

Отже, на сьогодні у світовій практиці простежуються дві основні тенденції управління соціальним пакетом. Перша пов'язана зі збільшенням частки витрат на надання соціальних пільг і гарантій у загальному обсязі соціальних витрат компаній та зміною структури соціального пакета, зміщенням акцентів мотиваційних програм для персоналу в бік підвищення цінності немонетарного регулювання, стратифікацією системи соціальних гарантій, що стає більш гнучкою та враховує потреби різних категорій працівників. Друга тенденція полягає у зростанні залучення працівників до формування соціального пакета, поширенні практики дольової участі персоналу в придбанні послуг. При цьому працівник може мірою своєї участі визначати обсяг та якість послуг, що отримує, а ступінь участі компанії у формуванні соціального пакета часто залежить від рівня його посади та доходу.

Література:

1. Циганенко В. Соціальний пакет: що включити і як запровадити. *Все про бухгалтерський облік.* 2008. № 39. С. 3-5.

2. Зелена М. І. Особливості впровадження соціального пакету на підприємствах машинобудівної галузі за сучасних умов трансформації ринкової економіки. *Економіка: Реалії часу.* Одеса, 2014. № 6 (16). С. 57-63.

3. Мельникова К. В. Соціальний пакет як інструмент матеріальної мотивації. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики.* 2014. № 1 (25). С. 53-61.

Зенкіна Р. Ю.
студентка
Полусмяк Ю. І.
кандидат економічних наук, доцент
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ КАНАЛІВ РОЗПОДІЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Сфера логістики впливає на всі функції та підрозділи підприємства з метою єдиної оптимізації матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Ефективність підприємства можлива при системній оптимізації комплексу процесів забезпечення, виробництва та збуту продукції, тобто на основі сучасних логістичних процесів організації руху матеріальних та інформаційних потоків.

При управлінні логістикою виникає завдання об'єднання ринку, збутової мережі, виробничого процесу та закупівельної діяльності таким чином, щоб забезпечити обслуговування клієнтів на вищому рівні та з меншими витратами.

Стрімкий розвиток ринку, посилення конкуренції, вимога покращення якості сервісу клієнтів ставлять перед компаніями нові завдання. Щоб зберегти конкурентоспроможність та посилити свої переваги, сучасному підприємству необхідно оптимізувати всі процеси створення вартості – від постачання сировини до сервісного обслуговування кінцевого споживача.

Визначено, що управління ланцюгами поставок – це процесно-орієнтований, комплексний підхід до забезпечення, створення та постачання продукції та послуг клієнтам з метою мінімізації витрат на виробництво, зниження вартості кінцевої продукції та підвищення ефективності функціонування підприємства.

Уміння управляти економічно ефективними ланцюжками поставок виявляється у зростанні ринкової вартості підприємства за рахунок постійного збільшення обсягів виробництва, зниження витрат, утримання старих і залучення нових замовників, вдосконаленні технології та якості, а не в прагненні вирішити всі свої проблеми за рахунок одного окремо взятого замовлення.

Охарактеризовано, що зовнішнє середовище активно змінюється під впливом ринкової кон'юнктури, інновацій, розвитку нових технологій тощо. Внутрішні зміни (зміна учасників ланцюга поставок, коригування взаємин між ними, удосконалення інформаційних технологій, розробка нового продукту тощо) призводять до необхідності здійснювати організаційні зміни в ланцюгах поставок. Для того, щоб ланцюг поставок відповідав цим змінам, необхідно використовувати методологію системного аналізу, яка дозволяє враховувати обставини, що виникають, і оцінювати альтернативи майбутнього розвитку подій.

Уточнено, що сучасні компанії прагнуть переглянути та раціоналізувати структуру ланцюгів поставок з метою оптимізації витрат та збільшення гнучкості, вибирати надійних постачальників з метою мінімізації ризиків не надходження

платежів та зриву поставок товарів, а також надавати інноваційні послуги за рахунок цифровізації та автоматизації. ланок ланцюга поставок.

Однією з головних конкурентних переваг стало інвестування в розробку гнучких ланцюжків поставок, що дозволяє компаніям швидше зростати через підвищення мобільності і здатності задовольняти потреби клієнтів, які швидко змінюються. Аналіз системи управління ланцюгами поставок здійснювався на прикладі діяльності ТПК «Приозерний». Це торгово-виробниче підприємство, основною діяльністю якого є виготовлення та встановлення надгробків, гранітних пам'ятників та продукції для будівельних цілей. Діяльність компанії поширюється на місто Запоріжжя, Запорізьку область, місто Дніпро та інші населені пункти України. Також експортуються пам'ятники з граніту до країн СНД та Європи. Підприємство створено у 1995 році. За тривалий період існування компанія утвердилася на ринку та зарекомендувала себе як відповідального виробника. Колектив компанії – 55 чоловік. Представництва компанії розташовуються в м. Запоріжжя та м. Дніпро. Компанія виробляє пам’ятники із граніту, бетону, мармурної крихти та гравірування на пам’ятниках.

У ТПК «Приозерний» управління ланцюгами поставок спрямоване на підвищення рентабельності та швидкості обігу вкладеного капіталу. Політика управління ланцюгами поставок у ТПК «Приозерний» є частиною політики управління оборотними активами, яка спрямована на оптимізацію розміру та структури запасів товарно-матеріальних цінностей, зниження витрат на їх обслуговування, створення системи контролю за їх рухом. Розробка політики управління ланцюгами поставок передбачає такі етапи, як аналіз товарно-матеріальних цінностей у попередньому періоді; визначення цілей формування запасів; оптимізацію розміру основних видів поточних запасів; оптимізацію усієї суми товарно-матеріальних цінностей організації; формування ефективної системи контролю над рухом запасів у організації.

Основними напрямами удосконалення системи управління ланцюгами поставок є: конфігурація логістичної мережі, планування та проектування ланцюгів постачання; інтеграція в ланцюги поставок та стратегічне партнерство; управління запасами в ланцюгах поставок; контракти та базиси постачання; аутсорсинг та стратегії закупівель та розподілу; системи підтримки прийняття рішень підвищення споживчої цінності; використання так званої системи логістичного адміністрування бізнес-процесів, а також формування проектних команд на стику логістичних підрозділів та служби якості компанії з метою забезпечення постачання сировини, матеріалів та комплектуючих гарантованої якості.

Література:

1. Бочарова Н. А. Основні показники оцінки ефективності ланцюгів постачань. Економіка транспортного комплексу, вип. 34, 2019. –С. 128-142.

2. Дорохіна Л. С. Система управління продажами торгово-виробничого підприємства на основі використання корпоративного сайту, 2016. URL: http://surl.li/dwioa.

Іванов Ю. Б.
доктор економічних наук, професор
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України,
м. Харків, Україна

ФІСКАЛЬНА ПОЛІТИКА ПРОТИ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КРИЗИ: СВІТОВІ ТРЕНДИ 2022 РОКУ

Фіскальна відповідь на виклики сучасної світової енергетичної кризи як одного з гібридних проявів геополітичної кризи та відкритої агресії Росії проти України індивідуально для кожної країни та залежить від структури та рівня розвитку економіки, архітектоніки податкової системи, історії фіскального регулювання та інших факторів. Проте аналіз поточних змін фіскальної політики провідних країн з розвиненою економікою та пропозицій в цій сфері, що найбільш активно дискутуються, за вересень-жовтень 2022 року дозволяє виявити найбільш поширені в світовій практиці напрями та рекомендований інструментарій податкового регулювання. Цей досвід є важливим для України в контексті повоєнного відродження в умовах обмеженості власних енергоресурсів.

Новим трендом європейської антикризової політики в енергетичній сфері є впровадження нового податку на непередбачувані витрати (windfall tax), який по суті є податком на надприбуток енергетичних компаній у зв'язку зі зростанням цін на енергоресурси. Основне призначення такого фіскального механізму – перерозподіл фінансових потоків для фінансування підвищених втрат споживачів на оплату енергоресурсів, тому інша назва цього податку – внесок в фонд солідарності. Основними елементами нового податку є поріг оподаткування (розмір приросту прибутку або підвищення ціни, перевищення якого спричиняє оподаткування); базовий рівень прибутку, від якого розраховується перевищення (як правило, середній рівень прибутковості діяльності компанії за попередні 5 років), податкова ставка (яка в більшості випадків дорівнює або перевищує ставку корпоративного прибуткового податку) та критерій віднесення компанії до суб'єкта оподаткування.

Так, в Нідерландах поріг застосування windfall tax в формі тимчасового внеску солідарності в 2022 р. встановлено на рівні 20% від перевищення базового рівня прибутковості за 2018-2021 рр. [1]. Ставка цього податку дорівнює 33% від суми надприбутку від продажу енергоресурсів. Сфера застосування такого податку – компанії секторів сирої нафти, природного газу, вугілля і нафтопереробки, які отримують не менш 75% надходжень від цієї діяльності. На 2023-24 рр. передбачено застосування податку з надприбутків компаній з продажу природного газу за ставкою 65%, а базою оподаткування встановлена частина надходжень від продажу за ціною, що перевищує 50 євро за $м^3$, та від чистого прибутку з операцій хеджування. В Польщі очікувана ставка податку складатиме 50%. Сфера дії такого податку розрізняється за країнами. Так, наприклад, в Фінляндії його застосовування передбачене тільки для

електроенергетичних компаній [2], в Бельгії – для атомних електростанцій [3].

В сфері непрямого оподаткування однією з найпоширеніших податкових пільг є застосування зменшеної ставки ПДВ на електроенергію, насамперед, для житлових контрактів (Бельгія, Фінляндія, Словенія, Португалія, Ірландія), послуги теплопостачання (Бельгія, Болгарія, Словенія), природний газ (Бельгія, Іспанія, Словенія. Ірландія), нафтопродукти (Португалія), транспорт (Греція), дрова та продукти переробки деревини (Словенія, Іспанія). Португалія застосовує зменшену ставку ПДВ на електроенергію тільки в межах 100 квт/год. щомісячного споживання [4]. В більшості випадків застосування цих пільг обмежено зимовим періодом (до 31 березня 2023 або – рідше - 2024 року). Люксембургом запропоновано зменшення на 1% всіх ставок ПДВ [5].

Альтернативою пільг з ПДВ виступає запропонована Литвою схема компенсації ПДВ за повною ставкою (9%) для постачальників теплоенергії та гарячої води. Заслуговує на увагу також підхід Бельгії, яка пропонує механізм компенсації зростання ПДВ внаслідок збільшення цін на енергоносії шляхом зменшення рівня ставок акцизного податку. При цьому позитивною є пропозиція щодо застосування диференційованих ставок податків залежно від статусу житлових контрактів [6].

Зменшена ставка акцизного податку застосовується в 2022 р. до таких підакцизних товарів, як природний газ, моторне паливо, електроенергія, нафтовий газ (Італія, Іспанія), а в Італії застосовані податкові канікули щодо оподаткування природного газу для транспорту.

Здешевлення імпорту енергоресурсів здійснюється також за допомогою звільнення операцій з ввезення палива від імпортного мита (Сан-Марино; Азербайджан – в частині авіаційного палива).

В контексті боротьби з наслідками світової енергетичної кризи змінюється податкова складова національних екологічних програм. Так, з метою стримування зростання цін на енергоресурси Німеччина ввела мораторій на заплановане підвищення ставок вуглецевого податку, а адміністрація штату Джорджія (США) тимчасово скасувала його справляння.

Заслуговує на увагу інструментарій податкового регулювання, спрямований на часткову компенсацію підвищення цін на енергоресурси для домогосподарств. Так, в Фінляндії запроваджено спеціальні енергетичні податкові знижки з індивідуального прибуткового податку, а в Італії – податковий кредит на енергетичні витрати. Полегшення умов сплати енергетичних витрат домогосподарств забезпечується також загальною лібералізацією оподаткування фізичних осіб: подовження строків сплати податку (Бельгія та Литва); лібералізація шкал податкових ставок (Нідерланди т Німеччина).

Традиційним акцентом фіскального регулювання є стимулювання виробництва та використання енергії з альтернативних джерел. Так, в Греції передбачається застосування податкової пільги у вигляді звільнення від сплати податку на непередбачувані витрати для компаній, які є виробниками електроенергії з поновлюваних джерел або когенераційних установок [8]. Для таких компаній в Узбекистані застосовуються 50-відсоткове зменшення ставок

корпоративного прибуткового податку та податку на майно.

Нові тренди з'явилися в податковому стимулюванні імпорту та використання автомобілів на альтернативних джерелах енергії. Так, до традиційного звільнення від оподаткування митом (Таджикистан) і ПДВ (Гватемала, Таджикистан, Азербайджан) операцій з ввезення та продажу таких автомобілів додаються аналогічні пільги з ввезення устаткування, в тому числі й для виробництва акумуляторів). На стимулювання використання таких транспортних засобів спрямована також пільга у вигляді застосування зменшених ставок транспортного податку з поступовим (за 5 років) скороченням пільг (Гватемала).

Таким чином, в більшості проаналізованих країн сучасне антикризове податкове регулювання реалізується за допомогою різноманітних податкових пільг, більшість яких стосується непрямого оподаткування.

В Ісландії прийнятий принципово інший підхід до антикризової фіскальної політики, який передбачає широке використання бюджетних інструментів при збільшенні податкового навантаження. Так, в 2023 р. передбачено збільшення на 7,7% акцизу на бензин; податку на викиди вуглецю; транспортного податку (на кілометраж) та податку на паливо [7].

Розглянуті новітні підходи світових лідерів антикризового фіскального регулювання в енергетичній сфері є важливими для України в контексті повоєнного відродження в умовах обмеженості власних фінансових та енергетичних ресурсів.

Література:

1. Offermanns R. Government Seeks Additional Windfall Tax for Fossil Fuel Sector. - URL: https://research.ibfd.org/#/doc?url=/data/tns/docs/html/tns_2022-11-02_nl_1.html.

2. IBFD Tax research platform. Tax News Service. - URL: https://research.ibfd.org/#/doc?url=/data/tns/docs/html/tns_2022-09-01_fi_1.html.

3. Alexander De Croo& A Federal crisis plan to combat soaring energy prices. – URL: https://www.premier.be/en/federal-crisis-plan-combat-soaring-energy-prices.

4. Roberto Castro Mendonça Portugal Plans to Slash VAT Rate on Electricity From 13% to 6% https://research.ibfd.org/#/doc?url=/data/tns/docs/html/tns_2022-09-12_pt_1.html.

5. Le gouvernement Luxembourgeois. Official site. – URL: https://gouvernement.lu/fr/actualites/toutes_actualites/communiques/2022/09-septembre/21-tripartite.html.

6. Réforme de la fiscalité sur la facture d'énergie. URL: https://news.belgium.be/fr/reforme-de-la-fiscalite-sur-la-facture-denergie

7. 2023 fiscal budget proposal: protecting purchasing power and combating inflation. – URL: https://www.government.is/news/article/2022/09/12/2023-fiscal-budget-proposal-protecting-purchasing-power-and-combating-inflation.

8. Dafnomilis V Greece Releases Details of New Windfall Levy on Energy Companies' Profits. – URL: https://research.ibfd.org/#/doc?url=/data/tns/docs/html/tns_2022-09-09_gr_1.html.

Іванова Є. С.
студентка
Полусмяк Ю. І.
кандидат економічних наук, доцент
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна

ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ

Цифрова економіка – це перехід усіх економічних галузей держави на діджитал-технології. На даний час, коли в усьому світі економіка нестабільна, то розвиток диджиталізації набуває максимальної актуальності.

Україна багата країна на висококваліфікованих ІТ-спеціалістів, які в більшості випадків працюють на стимулювання розвитку цифрової економіки країни, що в майбутньому полегшить роботу електронного бізнесу.

Від вересня 2019 року в Україні почало діяти Міністерство цифрової трансформації, яке реалізує державну політику у сферах цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій та розвитку цифрових прав громадян.

Величезним проривом в цифровій економіці України в 2020 році став запуск мобільного застосунку, веб-порталу та бренду цифрової держави «Дія», розроблений Міністерством цифрової трансформації України.

«Дія» полегшила життя багатьох українців насамперед, тому що в ній містяться документи, такі як: внутрішній та закордонний паспорт, водійське посвідчення, студентський квиток, які повністю мають юридичну силу, як і паперові [1].

Для людей, які хочуть стати підприємцями та поповнювати держаний бюджет, «Дія» пропонує зареєструватися, як фізична-особа підприємець(ФОП) в онлайн-форматі та потім онлайн сплачувати усі податки. Це свідчить про автоматизацію процесів, що дозволяє підприємцям зекономити час на оформлення та процес реєстрації.

Також цифрову трансформація не оминула й сфера медицини в Україні. Цифрова електронна медична система «eHealth» забезпечує автоматизацію ведення обліку медичних послуг та управління медичною інформацією в електронному вигляді [5].

Переваги цифрової системи «eHealth»: онлайн-запис на прийом до лікаря; швидкий пошук та вибір лікаря в залежності від захворювання; отримання рецепту на ліки в онлайн-вигляді; можливість перевірки наявності ліків в аптеках чи медичних закладах; медична картка пацієнта повністю в електронному вигляді; онлайн-оформлення лікарняного листа; раціональне використання часу пацієнта та лікаря; прозорість процесу надання медичних послуг; уникнення медичної помилки.

Впровадження цифрової економіки в будь-яку сферу діяльності – це нові можливості,економія часу та підвищення рівня економіки для країни.

Розвиток цифрової економіки в бізнесі дозволяє впливати на внутрішнє та зовнішнє середовище. Завдяки електронній комерції компанії можуть знижувати свої витрати та підвищити чистий дохід.

Підприємці та лідери-бізнесу повністю сфокусувались на розвитку в Інтернеті. Радіо, телебачення, газети та журнали відійшли на вторинний план. З кожним роком користувачів Інтернету тільки збільшується та розвиток електронного бізнесу росте з величезною прогресією.

Велика кількість підприємців, розуміють, що відкриття офлайн-бізнесу в більшості випадків несе дуже багато витрат, які можуть не окупитись, в порівнянні з електронним бізнесом. Коли економічна активність знижується, окремі сегменти товарів(одяг, дитячі товари) в інтернет-торгівлі продовжують показувати динамічне зростання, саме це є головним перспективним фактором розвитку електронного бізнесу.

Пандемія Covid-19 показала важливість та потрібність цифрових технологій для розвитку економіки.

Переваги електронного бізнесу: немає географічних обмежень; немає чіткого робочого часу; вартість запуску продукції нижча, ніж на традиційному ринку; розробка стратегій маркетингу легша; економія часу для обслуговування споживачів; різноманітність асортименту продукції.

Недоліки в електронному бізнесі також наявні:

– клієнт не може фізично побачити товар;
– конфіденційність та безпечність сайту;
– велика конкуренція на інтернет-платформах;
– важкість продажу певних категорій товару (електронні пристрої, побутова техніка);
– ризик фішингових атак;
– високі тарифи на доставку товару.

Сфера електронного бізнесу в Україні ще знаходиться на стадії розвитку, але стрімко розвивається, тому створюється дуже багато Instagram-сторінок, маркетплейсів для задоволенням потреб споживачів.

В першому півріччі 2021 року IT-платформа «Hubber» підвела статистику постачальників, які користуються українськими маркетплейсами. Найбільшим маркетплейсом в Україні є «Rozetka», яка охоплює 82,6% українських постачальників, що реалізують свій товар саме на цій платформі. На другому місці «Prom» – 71%, на третьому «Епіцентр» – 69,6%.

По статистиці 32,4% постачальників продають лише в онлайн, а 1,5% – тільки на традиційному ринку. Крім того, більшість постачальників мають до 25% онлайн-продажів через маркетплейси.

В 2022 році відкрився перший офіційний маркетплейс України – «Made with bravery» створений IT-компанією «EVO» за підтримки Міністерства цифрової трансформації України, Міністерства закордонних справ України, Офісу з розвитку підприємництва та експорту та національного проекту Дія.бізнес.

Основною метою відкриття цього проекту є допомога відбудовуванню України після закінчення війни, що становить 5% від кожної покупки та розвиток і закріпленню електронного бізнесу на міжнародному рівні.

Instagram-сторінки для продажу користуються великим попитом серед користувачів даної платформи. Кожного року кількість брендів, які просувають свою продукції через Instagram зростає. Витрати на рекламу здійснюються через Facebook та офіційне підтвердження бренду, як юридичної особи чи ФОП.

Виходячи з усієї наведеної інформації, робимо висновки, що цифрова економіка та електронний бізнес набирають значний обертів та популярності серед підприємців. Електронна комерція демонструє високі темпи зростання. На даний час електронний бізнес є найперспективнішою сферою розвитку України. Бар'єри для входу в електронний бізнес незначні та демонструють переваги для продажів у користувачів та постачальників певної продукції.

Найбільшими проблемами, які уповільнюють перехід від традиційного на інтернет-ринок:

- законодавча база не відповідає світовим стандартам;
- державне регулювання бізнесової діяльності в інтернет-просторі;
- низький рівень технологічного забезпечення;
- недовіра населення через покупки в онлайн-ресурсах;
- конкуренція серед лідерами та новачками на ринку;
- недостатній розвиток системи електронних розрахунків.

Державним та адміністративним органам України потрібно зайнятись вирішенням цих проблем та надати доступ до експортного ринку та інвестиційного капіталу, щоб скористатись усіма перевагами електронного бізнесу.

За умови вирішення усіх наявних недоліків, Україна зможе створити перспективний та прибутковий електронний бізнес, який вплине на збільшення державного бюджету та займе одне з провідних місць на світовому ринку.

Література:

1. Діджиталізація в Україні: електронне врядування та держпослуги. URL : http://week.dp.gov.ua/osvitnia-prohrama/pislya91/digitalizaciya-v-ukraini

2. Цікаві факти про електронну комерцію в Україні. URL : https://www.byuro-rozvytku.com/2021/09/26/czikavi-fakty-pro-elektronnu-komercziyu-v-ukrayini/

3. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів. URL : https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv

4. Запорожець Т.В. Стаття: Цифрові трансформації системи охорони

5. здоров'я в умовах реформування. URL :http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/5.pdf

E-Health в Україні: що це і як працює? URL : https://www.prostir.ua/?news=e-health-v-ukrajini-scho-tse-i-yak-pratsyuje

Ismayilov Vilayat
doctor of economics, professor
Azerbaijan Academy of Labor and Social Relations,
Baku, Azerbaijan

IMPACT OF TOURISM IN THE ECONOMY OF THE STATE

Currently, there are two trends in tourism:

– impact of external economic and political factors;

– the ability of the tourism sector to recover quickly in an unfavorable market situation [1, p. 265-269].

Tourism in Azerbaijan is actively developing. Therefore, the market is constantly looking for new forms of work and ways to solve the problems of the tourism industry. Currently, the share of tourism in the country's GDP is 5.5-6.9%. In general, the development of tourism is proceeding at a rapid pace. The exception was the peak of the COVID-19 pandemic [2].

The economy of the state as a whole is associated with obtaining the optimal effect through the use of limited resources. Limited economic resources are designed to meet the psychological and physical needs of people.

In some studies, tourism is defined as a seasonal activity. This is linked to changes in the conditions of recreation.

The tourism sector in Azerbaijan has comprehensive opportunities. In this regard, in order to support the development of this sphere, the state is pursuing a special policy. This policy reflects the tourism development strategy and its phased solution [3]. Azerbaijan has unique natural, cultural and architectural monuments. Of these, about 38 are architectural monuments of world importance: Ateshgah, Icheri Sheher, Mohammed Mosque, Maiden Tower, Shirvanshahs Palace, Seyid Yahya and Shirvanshahs mausoleums, etc. [4].

Azerbaijan receives only 0.002-0.003% of the international tourist flow around the world. The tourism potential of the country is estimated at up to 10 million tourists a year. The development of tourism in Azerbaijan was negatively affected by the COVID-19 pandemic [5, p. 21-25].

Tourism experienced its worst crisis on record in 2020 following an unprecedented health emergency. This crisis resulted in a 74% decrease in the number of international tourists (overnight arrivals) in 2020 compared to the previous year 2019. This has had a negative impact on the travel of international tourists. Globally, the tourism industry is facing a $1.3 trillion loss in export earnings. During this emergency, the tourism sector suffered 11 times more total losses than during the 2009 global economic crisis.

According to the annual report of the World Economic Forum in the field of tourism and travel for 2021, Azerbaijan ranked (72nd) among 194 countries in terms of attractiveness for foreign tourists. Azerbaijan's rating is higher than the average by 20 positions. The tourist flow is understood as the movement of tourists from a certain place of residence (supplier market) to other places (the core of attraction). Such places have resources and a tourist offer (receiving market). The change of tourist destinations

and its market changes can be associated with motivational (fatigue from overloaded and noisy centers), economic (inflation, exchange rates), social and other reasons.

To clarify the contribution of the tourism sector to the country's economy, consider its share in world GDP. The share in world GDP is 6.1% in 2021. This indicator in comparison with 2000 decreased by 4.9%.

The presence of competition between economic entities leads to the fact that large business is crowding out small and medium-sized businesses. This contributes to the concentration of the dominant position of large business in the market [6, c. 58-63]. Therefore, the concentration of production occurs very unevenly at individual enterprises, in different industries and countries. In contrast to the spheres of material production, this process in the tourism sector began in the 1970s. But the concentration of production in tourism very quickly began to cover all sectors of the tourism industry.

The World Economic Forum annually determines the ranking of countries of the world (by 195 countries) according to the index of competitiveness of travel and tourism. In determining the ranking of countries, information from international organizations and experts in the field of travel and tourism is used. This data provides rational decisions by states seeking to improve the travel and tourism sector. In the process of analysis in the article were used methods of comparison (benchmarking) and interstate regression analysis with developed countries.

A comparative analysis of international tourist arrivals shows that compared to 2018 in the European Region, this indicator increased by 30.3 million, or 4.2%, in 2019. In 2020, tourist arrivals in the European Region increased by 480.9 million, or 67.2%. This indicator increased by 13.9 million or 4% in the Asia-Pacific region in 2019 and decreased by 289.4 million or 83.5% in 2020, respectively. International tourist arrivals in the Americas region increased by 3.3 million in 2019 and 146.3 million in 2020. In the Africa region, the figure increased by 1.4 million in 2019 and decreased by 50.5 million in 2020. At the same time, the figure in the Middle East region increased by 5 million in 2019 and decreased by 47.3 million in 2020. Globally, there was an increase of 0.053 million in 2019 and a decrease of 47.3 million in 2020.

The most important organizational and economic problems of entry of foreign tourists to Azerbaijan can be referred to two main issues. With the improvement of living standards and welfare of Azerbaijani population the volume of mobile tourism will increase.

This will increase the demand for services by consumers of the country. At the same time, it is necessary to regulate both the standard of service and the level of prices for tourist services. On the other hand, inbound tourism in the country is an important source of foreign exchange earnings. The decline in inbound tourism requires an analysis of the reasons why tourists from abroad are not interested in the country. Tourism affects the country's economy in all aspects of the fundamental definition of this sphere of society.

International tourism increases its importance in the economic development of countries and confirms the assumption of growth of income from international tourism. The crisis of recent years, as well as the military conflict between Russia and Ukraine

had a negative impact on the purchasing power of the population. If we manage to reverse this negative trend and stimulate the growth of income in the coming years, the country will achieve a rapid development of tourism. This will have a positive impact on the organization of tourist trips from the population to local areas.

The tourism and travel sector is of great importance in providing employment for the population. It allows you to identify tourism resources and new products for the development of tourism in different regions of the world and accurately determine the tourist resources. It also makes it possible to properly compose a strategy for their development in this direction.

References:

1. Kazybaykyzy A., Mukhanova A. E., Smagulova Zh. B. Features and prospects of tourism development in the world. *Successes of modern natural science*. 2015. № 1-2. P. 265–269.

2. Global Competitiveness Report. URL: https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report.

3. Strategic Roadmap on the development of specialized tourism industry in the Republic of Azerbaijan: Decree of the President of the Republic of Azerbaijan dated December 6, 2016. Baku. 2016. 98 p.

4. The World Tourism Organization (UNWTO). URL: https://www.unwto.org/publications

5. Tourism in Azerbaijan. Statistical totality. The State Statistics Committee of The Republic Of Azerbaijan. Baku. 2021. 99 p.

6. Burak P. I., Zvorykina T. I. Tourism in Russia is more than tourism. *Standards and quality*. 2016. No. 2. P. 58–63.

Карпенко А. В.
доктор економічних наук, професор
Будицька Ю. О.
студентка
Національний університет «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна

РОЛЬ ОСВІТНІХ І НАУКОВО-ДОСЛІДНИХ УСТАНОВ У ФУНКЦІОНУВАННІ РЕГІОНАЛЬНИХ КЛАСТЕРІВ

Протягом останніх десятиліть відбувається перехід високорозвинених країн світу до економіки знань, в якій здатність країни до генерації та розповсюдження новітніх знань стає ключовим фактором прискорення її соціально-економічного розвитку і нарощення конкурентних переваг у світовому господарстві. В Україні, після повномасштабного вторгнення російської федерації на територію країни, роль освітніх і науково-дослідних установ як основних суб'єктів генерації новітніх знань та їх комерціалізації набуває все більшого значення та актуальності, а результативність їх діяльності розглядається вже не як фактор забезпечення конкурентоспроможності країни на міжнародній арені, а як один з пріоритетних шляхів стабілізації та відновлення економіки України у воєнний та післявоєнний періоди.

В умовах нестабільної макроекономічної ситуації, скорочення або повної відсутності державного фінансування проектів інноваційної діяльності, саме кластери можуть розглядатися як механізм активізації ресурсів освітньої, наукової та виробничої діяльності, направлений на першочергові завдання стабілізації економіки і в перспективі розвитку конкретного регіону і країни в цілому. Структура кластерів будується таким чином, аби сприяти зниженню сукупних витрат на розвиток освіти, науки, розробку і впровадження новацій за рахунок синергетичного ефекту, забезпечуючи для учасників кластеру умови для ефективно здійснення інноваційної діяльності [1, с. 109-110].

Зважаючи на суттєву роль кластерів у економічних відносинах світового господарства, питання щодо сутності, структури та ефективності кластерної діяльності досліджували та продовжують досліджувати науковці по всьому світу. Незважаючи на різноманітність підходів, більшість з них описують наступні обов'язкові ознаки, притаманні будь-якому типу кластеру: «поєднання бізнесу, науки, освіти; підтримка місцевих та центральних органів влади; спільна мета й ідеологія; бренд кластера; інноваційність; розвиток у межах кластера ефективних комунікацій» [2, с. 76]. При цьому наголошується, що кластер не є простим об'єднанням різних установ для проведення спільної маркетингової діяльності або здійснення узгодженої політики в освіті. Кластер являє собою більш глибоку їх технологічну кооперацію на основі участі в системі накопичення вартості та комерціалізації досягнень [1, с. 111].

Використання кластерного підходу до регіонального розвитку провідними країнами світу протягом довгого часу, дозволяє побачити еволюцію змін поглядів, щодо методів побудови кластерних організацій, визначення їх

структури та ролі у зростанні економіки та конкурентоспроможності країни. Зокрема, якщо раніше центральною ланкою кластеру визнавалась діяльність виробничого підприємства та його розвиток у взаємодії з іншими учасниками за рахунок синергетичного ефекту, то зараз відбуваються тенденції щодо надання пріоритету можливості кластеру генерувати новітні знання і забезпечувати їх комерціалізацію у якості випуску технологічних та продуктових інновацій. За таких умов успішність кластерної діяльності забезпечується більшою мірою участю в ній наукових підрозділів (університетів чи наукових установ), здатних вирішити економічні та організаційно-правові питання, визначити стратегію розвитку кластера та, що найбільш важливо, бути учасником усіх інноваційно-виробничих процесів [3, с. 165].

Створення кластерів на основі інтеграції освітньої, наукової і виробничої діяльності, з одного боку, сприяє розвитку та ефективності використання людського потенціалу, підвищенню якості наукових досліджень, покращенню якості навчання, а з іншого боку, бізнес отримує доступ до нових і актуальних знань, кваліфікованого людського капіталу та високотехнічного обладнання [4, с. 253]. Таким чином, функціонування та ефективність освітніх та наукових закладів відіграє все більшу роль у інноваційній діяльності, а співпраця цих установ з виробничими підприємствами у вигляді регіональних кластерів стають головним чинником прискорення темпів інноваційного розвитку та економічного зростання регіонів та країни у цілому.

Останніми роками в Україні приділялася значна увага до пошуку ефективного формату відносин між вищою освітою, наукою та бізнесом. Однак процеси модернізації даних галузей, поки що не дають бажаних результатів. Так, в Україні існує значний розрив між навичками і знаннями, які мають випускники і навичками і знаннями, які потребують роботодавці [4, с. 251]. Велика кількість завершених наукових розробок та внутрішні патенти мають дуже низький рівень комерціалізації, що пов'язано з тим, що, по-перше, науковці не зорієнтовані на актуальні потреби підприємств, а по-друге, попит бізнесу на інноваційні розробки є дуже низьким. З даної ситуації випливає, що в Україні в університетах і наукових установах часто існує наука заради науки без комерціалізації отриманих результатів. Саме тому, існує нагальна потреба у гармонізації відносин між освітою, наукою та бізнесом, яку можна досягти завдяки співпраці даних установ з інноваційними структурами – кластерами [5, с. 78].

Розгортання війни в Україні внесло суттєві корективи у стратегії розвитку економічної діяльності всіх суб’єктів господарювання, переорієнтувавши економіку країни на забезпечення обороноздатності і безпеки держави. Інноваційна діяльність промислових підприємств, кластерних об'єднань під час війни зазнала небачених раніше викликів, унаслідок чого більше 40% малих і середніх підприємств припинили свою діяльність. Ті підприємства, що продовжують працювати, повністю або значною мірою зменшили свою інноваційну активність. У режим виживання перейшли також десятки установ, таких як університети, науково-дослідні інститути, бізнес-інкубатори тощо. Разом з тим війна принесла з собою нові можливості для економіки України, що полягають у збільшенні фінансування світової спільноти певних проєктів,

надання додаткових грантів тощо [6]. Використання таких можливостей стане поштовхом до стабілізації економічної ситуації в країні.

З метою стабілізації та відновлення економіки України у воєнний час важливо сприяти активізації та стимулюванню інноваційної дільності. У сучасних реаліях саме державна і регіональна влада повинні посилювати поінформованість суспільства про роль науки та інновацій для поточної підтримки та майбутнього зростання економіки країни, стимулювати стейкхолдерів використовувати у своїй діяльності вже існуючі новітні знання та завершені наукові розробки, забезпечувати дієвість наукових комунікацій в країні та поза її межами; об'єднати ресурси та дії освітніх, наукових установ та бізнесу, направивши їх на вирішення нагальних проблем та поступовий розвиток економіки.

Таким чином, роль освітніх та наукових установ у кластерних організаціях є надзвичайно важливою і за теперішніх воєнних умов має стати рушієм економічного розвитку. Саме від результативності діяльності цих установ, тісноти співпраці зі всіма стейкхолдерами на регіональному та інших рівнях суттєвою мірою залежатиме відновлення та розвиток у післявоєнній Україні.

Література:

1. Майковська В. І. Бізнес-інкубатор як інструмент управління науковою діяльністю базового структурного підрозділу ВНЗ при реалізації кластерного підходу в освіті. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Педагогіка, психологія, філософія*. 2015. С. 109-118.

2. Єрмакова О. А. Роль кластерів у підвищенні міжнародної конкурентоспроможності регіону. *Економіка промисловості*. 2009. С. 75-82.

3. Руденко-Сударєва Л. В. Соціально-економічні стратегії регіонального розвитку: кластерний підхід. *Наукові праці НДФІ*. 2012. С. 159-168.

4. Zasorina H. V., Karpenko A. V. The importance of university and business cooperation for human capital development. *Управління проектами. Перспективи розвитку проектного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання обєктів права інтелектуальної всласності* : збірник наукових праць міжнар. наук. конф., м. Дніпо.2022. С. 251 -254.

5. Бажал Ю. М. Розвиток інноваційної діяльності у знаннєвому трикутнику «держава – університети – промисловість». *Економіка і прогнозування*. 2015. С. 76-88.

6. Інноваційний розвиток в промисловості – що має змінити війна? URL: https://www.industry4ukraine.net/publications/innovaczijnyj-rozvytok-v-promyslovosti-shho-maye-zminyty-vijna/

Карпенко А. В.
доктор економічних наук, професор
Галушка Ю. Р.
студент
Національний університет «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна

СУЧАСНИЙ СТАН ГЛОБАЛЬНОЇ СТАРТАП-ЕКОСИСТЕМИ

В умовах глобалізації світової економіки та загострення конкуренції за ресурси і споживачів зростає увага й пришвидшуються дії потенційних інвесторів до пошуку та фінансування перспективних стартапів. У розвинених країнах пріоритетна увага до стартапів була характерною вже не одне десятиліття, що сприяло формуванню розгалужених екосистем стартапів. Досвід та сприятливі умови середовища позитивно впливають на активність спільноти та кількість створюваних стартапів. Проте потенціал до їх створення не вичерпується лише в умовах відповідних розвинених екосистем. Сьогодні ці тренди поширюються майже в усі національні економіки. Динамізм сучасних змін визначає формування глобальної конкурентоспроможної екосистеми стартапів як одне з основних поточних завдань світової спільноти.

Стартап-рух сьогодні визнається як пріоритетний інноваційно-трансформаційний рушій розвитку міжнародної економіки, що обумовлює необхідність створення і забезпечення належних умов розвитку стартапів. Загалом стартапом визнається компанія, яка створена за короткі терміни з метою швидкого зростання у формі повторюваної і масштабованої бізнес-моделі для реалізації нетипового (з новизною) проєкту. Особливостями сучасних стартапів виступають гнучкість, динамічність, актуальність, креативність, інноваційність та розширення впливу на все більшу кількість сфер людського життя, що підвищує їх значення.

Екосистема стартапів формується людьми, стартапами на різних етапах життєвого циклу та різними локальними організаціями (фізичними чи віртуальними), які взаємодіють як система для створення нових стартап-компаній. Ці організації поділяються на такі категорії: університети, фінансові організації, підтримуючі організації (інкубатори, акселератори, коворкінг-простір тощо), дослідні організації, сервісні компанії (надання юридичних, фінансових послуг тощо) та великі корпорації. Різні організації, як правило, фокусуються на певних частинах функціонування екосистеми чи на конкретній стадії життєвого циклу стартапу [1].

Основна мета підприємницьких, інноваційних та стартап-екосистем полягає у створенні та залученні підприємницьких талантів та нових ідей у зростаючому обсязі, щоб стати творцями бізнесу, інновацій та компаній, що розвиваються, в рамках екосистеми, успіх якої вимірюється кількістю великих компаній, які виросли з екосистеми [2].

Функціонування екосистеми стартапів зумовлене дією низки економічних, матеріально-технічних, ринкових і соціально-культурних факторів, які

визначають специфіку середовища екосистеми і накладають певні обмеження на дії суб'єктів екосистеми. До них слід віднести: державну економічну політику і державну політику у сфері підприємництва та інновацій, інвестиційно-фінансовий клімат, технологічний рівень розвитку країни і, зокрема, розвиненість інформаційно-комунікативних технологій, потреби ринку, ринкову кон'юнктуру, умови ведення бізнесу, соціальні норми, звички, традиції, когнітивні та поведінкові моделі, що обумовлюють ставлення суспільства до діяльності стартапів, їх соціальну прийнятність та статусність, обізнаність суспільства з особливостями діяльності стартапів, історії успіху, підприємницький дух, амбітність і т. п [3].

Визначити найбільш розвинені стартап-екосистеми можна за допомогою Індексу глобальної стартап-екосистеми (Global Startup Ecosystem Index), розрахованого дослідницьким центром StartupBlink (табл. 1). Індекс складається з трьох показників: кількість, якість та бізнес-середовище.

Таблиця 1. Індекс глобальної стартап-екосистеми в 2022 році

№	Країна	Кількісна оцінка	Якісна оцінка	Бізнес-середовище	Індекс
1	США	27,56	164,15	3,66	195,370
2	Великобританія	12,66	36,10	3,79	52,555
3	Ізраїль	7,10	34,82	3,15	45,062
4	Канада	9,40	22,35	3,51	35,264
5	Швеція	4,68	20,03	3,80	28,502
6	Німеччина	4,96	16,84	3,53	25,334
7	Сінгапур	3,98	17,18	2,24	23,408
8	Австралія	5,95	12,86	3,64	22,454
9	Франція	4,82	12,77	3,40	20,994
10	Китай	1,97	16,04	2,65	20,663

*Джерело: складено за [4]

Екосистема Сполучених штатів Америки стала безперечним лідером у 2022 році, кількісна і якісна оцінка сягнули найвищого в світі значення – 27,56 і 165,15 відповідно, а бізнес-середовище з показником 3,66 посіло друге місце, поступившись Великобританії. Для порівняння, екосистема Китаю, яка посіла 10 місце із значенням Індексу – 20,663 у 9,5 разів відстає в розвитку від Сполучених штатів Америки.

Міжнародна дослідницька організація Startup Genome щороку публікує Звіт про глобальну екосистему стартапів (The Global Startup Ecosystem Report), де визначає 12 суб-секторів фінансування стартап-екосистем (табл. 2).

Суб-секторами з найбільшим приростом об'єму фінансування є: блокчейн (126,51%), передове виробництво та робототехніка (119,95%), сільськогосподарські технології і нові продукти харчування (107,23%), штучний інтелект (97,98%) і фінансові технології (90,09%). Ці суб-сектори відрізняються високою технологічністю та інноваційністю, демонструючи загальну тенденцію до зростання, за винятком приростів 2019-2021 років, на значення яких вплинула пандемія COVID-19.

Таблиця 2. Зміна об’єму фінансування стартап-екосистем за суб-секторами, %

Суб-сектор	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Приріст
Блокчейн	100	118,79	205,03	238,93	207,72	226,51	126,51
Передове виробництво та робототехніка	100	129,33	198,32	228,61	222,6	219,95	119,95
Сільськогосподарські технології і нові продукти харчування	100	126,51	196,39	222,89	220,48	207,23	107,23
Штучний інтелект і великі дані	100	129,08	183,88	211,32	201,44	197,98	97,98
Фінансові технології	100	113,74	175	193,02	174,55	190,09	90,09
Науки про життя	100	107,8	135,35	140,25	141,51	156,48	56,48
Кібербезпека	100	117,88	149,09	160,91	148,18	141,21	41,21
Чисті технології	100	104,87	122,47	136,33	136,7	141,2	41,2
Освітні технології	100	96,23	150,31	173,58	145,91	138,99	38,99
Ігрові технології	100	108,72	146,6	132,52	108,14	128,49	28,49
Цифрові ЗМІ	100	96,32	96,93	95,09	74,85	70,55	-22,45
Рекламні технології	100	82,11	83,49	80,28	68,35	58,26	-41,74

*Джерело: складено за [5]

Останні сходинки займають цифрові ЗМІ і рекламні технології із від’ємним значенням приросту -22,45% і -41,74% відповідно, поступово втрачаючи свою частку фінансування.

Сучасна глобальна стартап-екосистема перебуває у стані бурхливого розвитку, охоплюючи більшість країн світу. Безумовним лідером серед глобальних стартап-екосистем виступають Сполученні штати Америки, з показником Індексу глобальної стартап-екосистеми у 9,5 разів більше, ніж у Китаю, екосистема якого є десятою у світі. Фінансування екосистем охоплює більшість сфер людського життя з найбільшими показниками у суб-секторах: блокчейн, передове виробництво та робототехніка, сільськогосподарські технології та продукти харчування, штучний інтелект і великі дані й фінансові технології. Витрати на цифрові ЗМІ і рекламні технології поступово зменшуються, демонструючи негативну тенденцію приросту.

Література:

1. What Is Startup Ecosystem? URL: https://www.startupcommons.org/what-is-startup-ecosystem.html.

2. Startup Commons For Ecosystem Developers. URL: https://www.startupcommons.org/ecosystem-development.html.

3. Ситник Н. І. Екосистема стартапів як складова інноваційної екосистеми. *Бізнес Інформ*. 2017. № 8. С. 89-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_8_13.

4. Global Startup Ecosystem Index Report 2022. URL: https://www.startupblink.com/startupecosystemreport.

5. The Global Startup Ecosystem Report 2022. URL: https://startupgenome.com.

Карпенко А. В.
доктор економічних наук, професор
Засоріна Г. В.
аспірантка
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ЕКОНОМІКУ ТА СУСПІЛЬСТВО

Сьогодні цифровізація все глибше і сильніше проривається та занурюється в наше життя. Нові технології, автоматизація, впровадження та використання нових цифрових технологій стають повсякденними новинами з виробництва та побуту. Реальністю стало віртуальне спілкування, а жодна людина не уявляється без телефону, комп'ютера та іншої техніки.

Сучасне населення вже не уявляє свого життя без додатків, користується розумними годинниками, починає все більше використовувати у повсякденному житті техніку та роботів, які за допомогою штучного інтелекту можуть ставати голосовими помічниками, виконувати різні завдання, підтримувати розмову. Більшість професій вже давно пов'язані з цифровізацією: використовується комп'ютер, спеціальне програмне забезпечення, ведеться електронний бізнес, забезпечується онлайн-зв'язок через месенджери тощо. У професійному житті на допомогу працівникам прийшло нове програмне забезпечення, системи автоматизації робочих процесів (CRM, HRM-система), нова техніка, яка з легкістю може замінити важку фізичну працю, мобільні застосунки, цифровий маркетинг та чат-боти тощо.

У зв'язку зі змінами середовища прийнято розрізняти два види цифровізації: інформаційна та соціальна цифровізації. Інформаційна цифровізація – процес, при якому інформація перетворюється з аналогової в цифрову, роблячи інформацію структурованою, доступною для пошуку і доступною по цифрових каналах [1]. Тобто сучасний світ дозволяє швидше впорядковувати і обробляти інформацію, швидше отримувати обґрунтовані висновки та відповідно швидше приймати рішення. Процеси в системі пришвидшуються та зростають темпи змін. Соціальна цифровізація – це зміна суспільства, робочого життя, бізнесу, використання технологій і нових умов ведення бізнесу, які виникають з можливостей, які пропонує технологія [1]. Таким чином, оскільки зростають темпи змін в середовищі, вони спричиняють і соціальні зміни, відповідно виступають наслідком інформаційної цифровізації.

Найбільший вплив на суспільство сьогодні здійснюють мобільні телефони, через які відбувається використання соціальних мереж, програм, онлайн-банкінгу та отримання ряду державних послуг. Сучасні підприємці почали активно використовувати новітні технології і цифровізацію для задоволення потреб своїх клієнтів. Цифровізація не оминає і державу – запроваджено додаток “ДІЯ”, який містить оцифровані документи громадянина країни, дозволяє замовити довідки, отримати документи, оформити бізнес і заплатити податки, сформувати звернення за компенсацією за зруйноване або пошкоджене майно,

отримати статус безробітного або зареєструватися як внутрішньо переміщена особа тощо. Цифрові технології активно використовуються для цифровізації культурної спадщини світу. За допомогою технологій роблять копії і оцифровують книги, роблять якісні фотографії культурної спадщини, проводять віртуальні онлайн-виставки в музеях і галереях, музиканти дають онлайн-концерти та публікують їх на різних платформах тощо.

З розвитком цифровізації трансформується соціально-економічна сфера країни: змінюється система розподілу капіталу, функціонування бізнесу і ринку праці, покращується комунікація між населенням і державою, модернізується система відносин.

Для швидкого та сталого розвитку цифровізації необхідно забезпечити певні умови: покращений доступ до товарів та послуг через інтернет; створення необхідної інфраструктури для підтримки належних умов для розвитку цифрової економіки; максимізація потенціалу цифрової економіки. Проте неможливо забезпечити перераховане без розвитку цифрових навичок і компетенцій. Таким чином, це і стало передомувою для створення Digital Competence (DigComp) Європейським Парламентом та Радою Європейського Союзу [2].

Отже, розвиток процесів цифровізації все більше поширюється на різні галузі економіки та суспільне життя населення, що сприяє підвищенню продуктивності на робочому місці, полегшує отримання та доступ до державних послуг тощо. Разом із цим нова цифрова реальність вимагає володіння новими навичками і вміннями як персоналом, так і населенням країни в цілому. Новий цифровий світ стає привабливішим, з більшими можливостями, але точно не простішим для праці та життя.

Література:

1. Gulliksen J. Digitalisation and its effects on society – particularly on higher education : курс лекцій. Sweden : KTH Royal Institute of Technology Stockholm. 22 с.

2. Карпенко А. В., Засоріна Г. В. Цифрова грамотність населення України в умовах цифрової трансформації. *Vzdelávanie a spoločnosť V*. 2020. № 5. С. 303–311.

Карпенко Н. М.
кандидат наук з державного управління, доцент
Єгорова К. Є.
студентка
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

Кінець XX – початок XI ст. характеризується активним науково-технологічним розвитком, який щільно проникає у кожну домівку. Цифрова складова супроводжує людство у кожній частині життя та впливає на те, як ми ведемо побут, проводимо вільний час, працюємо, витрачаємо кошти тощо. Діджиталізація стала сучасним трендом у всьому світі, який допомагає у суспільній трансформації та глобалізації. Саме така інноваційна епоха дає можливість для створення нових товарів і послуг та та передумов для формування конкурентного економічного середовища.

Інтернет-залежність молодого покоління, COVID-19 та війна в Україні також зробили свій суттєвий внесок у розвиток діджитал-економіки через обмеженість пересування, унеможливлення фізичного (офлайн) шопінгу та реального спілкування з людьми (підприємствами / державними установами). Відповідно діджиталізація в економіці – це процес переходу ведення бізнесу від традиційного до більш інноваційного з використання сучасних цифрових технологій.

Загалом діджиталізація економіки ставить на меті роботу за двома напрямками: підвищення продуктивності та створення «цифрових підприємств». Цифрові дані допомагають бізнесу зменшити витрати, при цьому збільшуючи прибуток і нарощуючи темпи розвитку економіки. Діджиталізація допомагає просунутись серед конкурентів за менших зусиль і витрат, а «цифрові підприємства» зростають за рахунок хмарних технологій і віддалених робочих місць, що набирає розвитку в Україні [1].

У світі вважається, що існує тісний зв'язок між розвитком інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та економічним благополуччям. Саме тому був створений індекс мережевої готовності (NRI), який комплексно показує рівень розвитку цифрової економіки, ІКТ та інноваційно-технологічний потенціал країни. За рейтингом NRI 2021 року Україна займає 53 місце серед 130 у списку, але 1 місце серед категорії країн з доходом нижче середнього. Загалом результат непоганий, як для індустріально-аграрної країни, проте треба додати, що наш ІТ-сектор розвивається шаленими темпами і за показником експорту послуг ІКТ ми займаємо 9 місце.

Досить великою проблемою, що сповільнює зростання української діджитал-економіки є низький рівень розвитку цифрових інфраструктур. Зокрема, сьогодні Україна має чи не найнижчі показники покриття швидкісним інтернетом серед країн ЄС – 66%, а все через те, що країна досить пізно

впровадила 3–4G технології. Разом з цим в Україні один з найдоступніших мобільних та фіксованих інтернет у світі, що формує сприятливе підґрунтя для розвитку електронної комерції та доступних державних онлайн-послуг [2]. Низький рівень проникнення широкосмугового доступу до інтернету і до 2022 року створював низку труднощів, а під час воєнних дій такі процеси державної діджиталізації додатково ускладнилися пошкодженням ліній зв'язку. Для розвитку підприємств в умовах війни одним із завдань влади має бути створення єдиного хмарного сервісу для бізнесу з досить сильним рівнем безпеки, аби запобігти витоку даних у вільний доступ.

Україна має великий потенціал у діджиталізації, адже щороку кількість спеціалістів у IT-секторі зростає у геометричній прогресії, що відображається на збільшенні частки цієї галузі в економіці країни, яка сьогодні складає близько 4% від ВВП. Гордістю України можна назвати запуск додатку «Дія», де громадяни можуть отримати державні послуги в декілька кліків. У міністерстві цифрової трансформації до 2024 року планують перевести в онлайн усі публічні послуги для громадян та бізнесу. Це сильно допомагає державі заощаджувати, а також має антикорупційний ефект.

Український інститут майбутнього створив два сценарії розвитку для України та її економіки. Перший – інерційний (еволюційний) сценарій: продовження трендів минулого, нехтування цифровізацією, людським капіталом та розвитком технологій. За реалізації цього варіанту економіка буде залишатись неефективною, продовжуватиметься трудова та наукова міграція, ВВП буде зростати в середньому не більше ніж на 3%, а країна буде очолювати антирейтинги прогресивності серед світу. Другий – цільовий (форсований) більш оптимістичний. При такому варіанті різного роду інститути не будуть заважати процвітанню цифрової та інноваційної економіки держави, а навпаки буде стимулювати та заохочувати подібну поведінку бізнесів. Запроваджуватимуться масштабні програми та проєкти з трансформації підприємств на базі сучасних моделей державно-приватного партнерства. Протягом 5-10 р. економіка прийде до частки діджитал-економіки у 65% ВВП [3].

Для української влади цільовий сценарій розвитку має стати мотивацією, адже сфери освіти, медицини тощо стануть ефективнішими та якіснішими з використанням технологій. За даними Світового банку галузі, які цифровізуються, розвиваються у 2–4 рази активніше за середні показники, що покращить життя громадянам та виведе Україну у світові лідери.

Література:

1. Жосан Г. Стан розвитку діджиталізації в Україні. *Економічний аналіз.* 2020. Том 30. № 1. Частина 2. С. 44-52.

2. КабМін. 02.02.2021 14.00 Публічне обговорення проекту Національної економічної стратегії-2030, 2021. *YouTube.* URL: https://www.youtube.com/watch?v=9xyjQoSW-PI.

3. Український інститут майбутнього. Україна 2030е – країна з розвинутою цифровою економікою. *Сайт українського інституту майбутнього*. URL: https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyuekonomikoyu.html#6-2-2.

Карпенко Н. М.
кандидат наук з державного управління, доцент
Косіневська К. О.
студентка
Національний університет «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна

МОЛОДЬ І МОЛОДІЖНА ПОЛІТИКА В XXI СТОЛІТТІ

У сучасному світі молодь відіграє ключову роль у трансформації існуючого порядку та є лідером соціальних змін, економічного розвитку та технологічного прогресу в країні. Вона займає одне з провідних місць в економіці, оскільки формує особливий контингент ринку праці. Творча уява, ідеали, могутня енергія та креативність молоді створюють потенціал для подальшого розвитку суспільства. Тому майбутнє України, яка сьогодні потерпає від російської агресії, нерозривно пов'язане саме з молодим поколінням, яке буде здатне забезпечити післявоєнне відновлення на засадах верховенства права, справедливого управління, дотримання прав людини, принципів ринкової економіки та безперервного розвитку.

У науковій літературі прийнято розглядати молодь як суспільно диференційовану соціально-демографічну спільноту, якій притаманні специфічні фізіологічні, психологічні, пізнавальні, культурно-освітні та інші властивості, що характеризують її біосоціальне дозрівання (здійснення самовияву її внутрішніх сутнісних сил і соціальних якостей) [1]. В Україні молоддю вважаються громадяни віком від 14 до 35 років, які характеризується рядом суттєвих ознак покоління (вік, єдність переконань, цілей, ставлення до життя тощо), що визначає їх позиції в суспільстві.

У XXI столітті молодь отримала багато можливостей для власного самовизначення й індивідуального розвитку. Зокрема, сьогодні в Україні вона здатна підкорити будь-яку сферу діяльності, має великі можливості при стажуванні та подальшому працевлаштуванні у світових корпораціях, отримує різні стипендії та гранти, може долучатись до співпраці з іноземними компаніями та фондами, які підтримують особистісний розвиток молоді та допомагають становленню у професійному зростанні, започаткуванні стартапів та інших підприємницьких ініціатив. Поширеним стало запровадження програм навчально-креативного спрямування, які у формі тренінгів, семінарів, вебінарів, воркшопів та ін. здатні формувати у молоді професійні навички XXI століття, зокрема, аналітичне мислення й інноваційність, креативність, оригінальність, лідерство та роботу в команді. Прикладами даних програм є: «Skills Labs» (інноваційні тренінги з навичок розвитку кар'єри та самозайнятості, спрямовані на посилення кар'єрних компетенцій молоді та підвищення її рівня зайнятості в Україні), «PROнавички майбутнього» (тренінгова програма, спрямована на формування у молоді надпрофесійних навичок XXI століття, пов'язаних із творчим і критичним мисленням, усвідомленням майбутнього, вмінням

створювати індивідуальні й колективні стратегії, а також розвивати співтворчість, кроскультурність і миротворчість) та ін.

Попри позитивні зміни, загострилось і чимало проблем у молоді: залишається найбільш вразливою, незахищеною частиною суспільства; має низький рівень життя, та високий рівень безробіття; втрачає мотивацію та ідеали. Українська молодь живе в умовах підвищеної соціальної напруги і психологічного дискомфорту, та як наслідок, їй характерна ігроманія, тютюнове та електронне куріння, вживання слабоалкогольних напоїв, отримання легких грошей у соціальних мережах та інше.

Безробіття молоді є відображенням найбільш актуальної проблеми сьогодення. З одного боку, молодий вік сприяє високій мобільності у пошуках роботи, а з іншого, молоді не вистачає трудового і життєвого досвіду. Зокрема, рівень безробіття населення (за методологією МОП) за 2020–2021 рр. у віці 15–24 роки та 30–34 роки збільшився відповідно з 19,3% до 20,3% і з 8,2% до 9,3%, а у віці 25–29 років – скоротився з 8,7% до 8,2% [2]. Зростання рівня безробіття спричинено низькими стандартами оплати праці, відсутністю можливості реалізувати себе на вітчизняному ринку праці тощо. В Україні поширена думка, що проблема молодіжного безробіття – це не кризове, а закономірне явище, і остаточно подолати молодіжне безробіття об'єктивно неможливо.

За даними Державної служби статистики України за 2020–2021 рр. чисельність зайнятого населення у віці 15-34 років скоротилася на 287 тис. осіб та склала 4,8 млн. осіб, а рівень зайнятості населення віком 15–24 роки скоротився з 25,8% до 24,8%, 25–29 років з 72,1% до 70,4%, 30–34 роки – з 74,5% до 74,0% [2]. Низький рівень зайнятості молоді обумовлений тим, що значна їх чисельність у цьому віці навчається та не входить до складу робочої сили, а також відсутні якісні робочі місця, що не стимулює постійну зайнятість.

Загалом основними причинами низької молодіжної зайнятості в Україні є: небажання роботодавців приймати на роботу недосвідчену та некваліфіковану молодь (особливо це стосується молодих жінок, оскільки існує висока ймовірність, що вони братимуть відпустки по догляду за дитиною та лікарняні); відсутність дієвих стимулів для роботодавців при працевлаштуванні молоді (у процесі трудової діяльності недосвідченого молодого працівника є реальними ризики пошкодження засобів виробництва або інших фінансових збитків, а їх додаткове навчання за відсутності ефективної системи державних компенсацій спричиняє зайві витрати); суттєвий розрив між програмами навчання у ЗВО і потребами підприємців (невідповідність напрямів підготовки молодих фахівців потребам економіки призводить до професійно-кваліфікаційного дисбалансу на ринку праці, неготовності працювати на сучасному обладнанні з інноваційними технологіями); низькі офіційні зарплати для молодих працівників, які пропонуються на робочих вакансіях, і, відповідно, небажання молоді їх заповнювати. З низки цих причин молодь все більше надає перевагу працевлаштуванню закордоном. У 2020–2021 рр. кількість трудових мігрантів склала 2,5–3 млн. осіб, а серед головних причин міграції виділяють – 45% для задоволення мінімальних потреб сім'ї, 23% – заради самореалізації, 25% – через відсутність перспектив в Україні [2].

Більшість молоді стоїть перед складним життєвим вибором, до якого вони не підготовлені ні психологічно, ні організаційно. Тому допомога та підтримка молодого покоління з боку владних структур є каталізатором прогресивних змін у суспільстві. У такому контексті, важливим є формування виваженої державної молодіжної політики.

Молодіжна політика повинна орієнтуватись на основні пріоритети, які допоможуть молоді досягати поставлених цілей. У результаті, молоде покоління буде мати бажання розвиватись в Україні, виявляти ініціативу в соціумі, ставити перед собою задачі та з впевненістю виконувати їх, знаючи, що в них є підтримка. Щоб досягти безперервного розвитку та залучення молоді до створення сприятливих соціально-економічних умов, необхідно стимулювати підвищення мобільності молоді, запроваджувати лідерство та підприємливість через заклади освіти, поширювати програми особистісного розвитку, залучати до діяльності в Україні молодь з-за кордону, просувати молодь, як проактивну спільноту. Пріоритетними напрямками молодіжної політики має стати: освіта (наука та інновації), зайнятість молоді, здоровий та безпечний спосіб життя, житлова політика та міграція. Саме ці сфери потребують найбільшого втручання держави. Результатом реалізації стратегії молодіжної політики має стати підвищення внеску молоді в соціально-економічний, суспільно-політичний і соціокультурний розвиток країни.

Отже, для досягнення кращого майбутнього молоді, молодіжна політика має забезпечувати: розвиток дуальної освіти (започатковується отримання практичного досвіду); створення нових робочих місць в секторі малих виробничих, інноваційних підприємств; побудову нової системи відносин в країні, в якій корупція є неприйнятною, де права молоді і справедливість є найвищим благом; створення всіх умов для вільної самореалізації молоді; залучення молоді до програм особистісного розвитку; поліпшення умов для надання роботодавцями першого робочого місця молоді; розвиток механізмів неформальної освіти; сприяння розвитку молодіжного підприємництва та його інноваційної форми; створення ефективних платформ для розвитку і фінансування приватного інноваційного бізнесу у співпраці зі студентським, експертним і інвестиційним співтовариствами; розвиток нових технологій та впровадження їх у процес праці; стимулювання взаємодії між підприємництвом і науково-технічним сектором для розвитку кооперацийних відносин. Тобто Україна має вирішити багато проблем молоді за рахунок прагматичної активної державної молодіжної політики.

Література:

1. Черниш Н. Й. Соціологія: Підручник за рейтингово-модульною системою навчання. 2009. С. 468. URL: http://www.sociology.chnu.edu.ua /res/sociology/Soc.%20kafedr.%20posibnyk.pdf.

2. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/.

Касьяненко А. О.
студент
Шишкін В. О.
кандидат економічних наук, доцент
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ ЯК СКЛАДОВА ЖИТТЄВОЇ СТРАТЕГІЇ

Прагнення особи реалізувати себе через професійні досягнення, формальним підтвердженням яких є кар'єрне просування, стає невичерпним джерелом активності в професійній діяльності.

Діяльність людини в обраній професії є частиною життєвої стратегії, тобто індивідуальної організації і регулювання ходу життя згідно з цінностями особи.

Розвиваючи свою професійну діяльність на основі життєвої стратегії, досягаючи визнання через кар'єру, людина відчуває задоволення, що підіймає її професійну діяльність на новий рівень, поглиблює трудову мотивацію, впливає на інші сфери життя особи.

Соціальна оцінка професійної діяльності людини у вигляді кар'єрного просування, окрім визнання вже досягнутих успіхів, дозволяє особі розкрити в собі нові якості та здібності, пізнати і реалізувати себе на новому рівні. Таким чином, планування і здійснення кар'єри, задовольняючи потреби працівників у самоповазі і самореалізації стає одним з найпотужніших чинників, що мотивують їх трудову діяльність.

Велике значення має і особисте, самостійне планування та реалізація кар'єри працівником. Це вимагає від нього постійної і серйозної роботи, що включає:

– початкове формулювання і подальше постійне уточнення своїх професійних цілей;

– визначення та оцінку своїх професійних здібностей;

– вибір професії з урахуванням, з одного боку здібностей, а з іншого боку ситуації на ринку праці;

– одержання якісної базової освіти за обраною професією;

– активний пошук відповідної роботи з наданням переваги перспективності перед надійністю чи хорошими стартовими умовами;

– постійне відтворення і розвиток свого професіоналізму шляхом додаткової освіти та надбання цінного досвіду роботи, підтримання хорошої фізичної форми;

– підготовку в усіх аспектах до переходу на наступну сходинку службової кар'єри, до отримання краще оплачуваної та перспективнішої посади;

– професійну мобільність, під якою розуміється здатність і готовність працівника за необхідності не лише змінити місце роботи, але й освоїти нову професію;

– реальну оцінку своїх можливостей з часом для того, щоб залишатися

корисним своїй організації і, відповідно, при бажанні мати високооплачувану роботу і після досягнення пенсійного віку [1].

Таким чином самостійне планування та реалізація власної кар'єри працівником має бути ситематичним та безперервним процесом, ґрунтуватись на самооцінці своїх ділових якостей та спрямовуватись на досягнення сформованих цілей кар'єри.

Ціль кар'єри, в цьому контексті, це не просто певна посада, робота чи сфера діяльності, це, перш за все, потреба людини, задля задоволення якої вона прагне мати конкретну роботу, займати визначений щабель у ієрархічній системі посад тощо.

З плином часу потреби людини змінюються, тому і цілі кар'єри постійно переглядаються під дією об'єктивних та суб'єктивних чинників.

Цілі людини щодо кар'єри можуть бути дуже різними. Найчастіше це: прагнення займатися таким видом діяльності або займати таку посаду, що відповідає самооцінці та дає моральне задоволення; робота, що має творчий характер, дає змогу досягти певного ступеню незалежності; робота, що добре оплачується або забезпечує можливість одночасно мати додаткові доходи.

Нерідко для людей важливі й такі цілі кар'єри, як: можливість продовжувати активне навчання; робота в місцевості, природні умови якої сприятливо впливають на самопочуття, стан здоров'я та дають можливість організувати гарний відпочинок; робота або посада, які не перешкоджають особистому життю (дозволяють займатись вихованням дітей, мати хоббі тощо).

У процесі управління своєю кар'єрою необхідно пам'ятати такі основні правила: не витрачати час на роботу з безперспективним та безініціативним керівником; розвивати свої знання, вміння, навички; готуватись до здобуття більш високої позиції, яка стане вакантною; підтримувати контакти з людьми, що можуть сприяти кар'єрі; планувати день, тиждень тощо; бути готовим до змін у всьому та вміти оцінити ці зміни; пам'ятати, що рішення з приводу власної кар'єри завжди є компромісом між бажаннями та реальністю, між своїми інтересами та інтересами організації; не допускати набагато швидшого розвитку власної кар'єри порівняно з розвитком кар'єри інших; звільнятись, коли це необхідно; пам'ятати про зовнішній ринок праці та розглядати підприємство як внутрішній ринок праці.

Література:

1. Планування кар'єри. URL:https://sites.google.com/site/moaprofesijnakarera/ (дата звернення: 20.10.2022.).

Клочковський О. В.
кандидат економічних наук, доцент
Гуцол Д. С.
студент
Донецький національний університет імені Василя Стуса
м. Вінниця, Україна

ТИПОЛОГІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах нестабільності бізнес-середовища, яке характеризується невизначеністю, підвищеною турбулентністю, впливом значної кількості дестабілізуючих чинників, глобальними та локальними викликами, виживання, стабілізація та розвиток підприємства у значній мірі залежать від правильно сформованої економічної стратегії. Необхідність постійного її коригування спричинена появою нових факторів підвищення рівня невизначеності: суперечлива єдність глобалізації та регіоналізації економіки, неузгодженість тенденцій на споживчому ринку і динаміки прибутків, розвиток процесу масової індивідуалізації товарів та інші. Ці явища обумовлюють необхідність наукового пошуку нових механізмів і методів стратегічного управління, стрижнем якого є стратегія розвитку підприємства.

Така стратегія повинна базуватися на засадах інтенсивного розвитку, тобто сприяти більш ефективному використанню матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, оптимізації асортименту виготовленої продукції чи наданих послуг, максимальній віддачі вкладеного капіталу, цілковитому задоволенню потреб споживачів щодо якості продукції, гарантійних умов та сервісного обслуговування тощо. Стратегія розвитку підприємства повинна містити не лише перелік запланованих дій та способів їх досягнення, але й ураховувати виникнення можливих негативних ситуацій, щоб вчасно адаптуватися до нових умов.

Метою дослідження є спроба здійснити типологізацію стратегій розвитку підприємств, які спроможні забезпечити підвищення ефективності діяльності суб’єкта господарювання у сучасних умовах. Кожне підприємство є унікальне за своєю сутністю, а також процес вироблення стратегії є специфічний для кожного підприємства, тому що він залежить від динаміки його розвитку, позиції підприємства на ринку, поведінки конкурентів, потенціалу, стану економіки, характеристик продукту, які виробляється та багато іншого.

Постійна економічна та політична нестабільність в Україні збільшує рівень невизначеності зовнішнього оточення, в якому беруть участь вітчизняні організації. Щоб досягнути очікуваний результат до самовиживання, суб’єкти господарювання повинні зменшувати рівень конкуренції та вміти швидко адаптуватись, але цього недостатньо, тому вони повинні заздалегідь попереджати і передбачати ці зміни. В умовах політичної і економічної кризи позитивному результату господарської діяльності в умовах сприяє вибір пріоритетних напрямків стратегії і діяльності розвитку підприємства [1].

В процесі обґрунтування перспективних напрямків функціонування підприємства можуть формуватися різноманітні типи стратегій, які можна класифікувати за наступними ознаками:

1. Залежно від масштабу розробки:

– загальна (генеральна) стратегія;

– допоміжні (підтримуючі) стратегії [2].

2. За напрямами діяльності: маркетингова, виробнича (операційна), фінансова, інвестиційна, стратегія здійснення інших напрямків та видів діяльності.

3. Залежно від виду ресурсів, управління якими здійснюється, розробляються допоміжні стратегії формування та використання трудових ресурсів, основних фондів та матеріально-технічної бази, формування власного капіталу, залучення позикового капіталу та інших необхідних підприємству ресурсів [3].

4. Залежно від темпів розвитку:

– стратегія прискореного зростання – передбачає значне підвищення рівня коротко- та довгострокових цілей над досягнутими показниками. Така стратегія характерна для підприємств, що розвиваються, та пов’язана з високим ризиком;

– стратегія обмеженого зростання – характерне встановлення цілей від досягнутого. Така стратегія характерна для підприємств, що в основному задоволені своїм становищем, прибуткові та ефективні;

– стратегія збереження становища – орієнтована на забезпечення стабільного становища підприємства на ринку, зміцнення його ринкових позицій. Показники діяльності підприємства визначаються, виходячи з темпів, що прогнозуються, та характеру зміни ринку діяльності підприємства;

– стратегія скорочення – приймається тоді, коли показники діяльності підприємства продовжують погіршуватися, при економічному спаді та при загрозі банкрутства. В межах даної стратегії можливі наступні альтернативи:

– ліквідація підприємства;

– «відсічення зайвого», тобто реорганізація або ліквідація окремих підрозділів підприємства;

– скорочення обсягів діяльності та її переорієнтація (диверсифікація) [4].

5. Залежно від способів забезпечення розвитку розрізняють такі види стратегії:

– стратегії концентрованого розвитку – подальший розвиток підприємства забезпечується за рахунок удосконалення діяльності в межах освоєного ринку функціонування (ринкової ніші). До них зазвичай відноситься:

– стратегія посилення позиції на ринку (при даній стратегії підприємство намагається зайняти найліпші позиції з даним продуктом і на даному ринку);

– стратегія розвитку ринку (коли підприємство шукає нові ринки збуту для продукту, який вже добре себе зарекомендував на інших ринках);

– стратегія розвитку продукту (на вже завойованих ринках відбувається удосконалення продукту за рахунок модернізації, модифікації тощо);

– стратегія диверсифікованого розвитку – за рахунок диверсифікації діяльності та освоєння нових ринків збуту;

– стратегія інтегрованого розвитку – за рахунок утворення нових структурних підрозділів, розвитку нових видів діяльності, застосування різноманітних форм інтеграції із своїми контрагентами. Серед них основними є:

– стратегія вертикальної інтеграції «зворотня» (дана стратегія передбачає, що виробниче підприємство об'єднує свою діяльність з підприємствами-постачальниками);

– стратегія вертикальної інтеграції „вперед" (передбачає, що виробниче підприємство об'єднує свою діяльність з підприємствами збутової мережі);

– стратегія горизонтальної інтеграції (передбачає, що підприємство об'єднує свою діяльність з іншими підприємствами, від яких дане підприємство ні функціонально, ні організаційно не залежить) [5].

Отже, з викладеного можна зробити висновок, що розглянуті типи стратегії мають свої характерні особливості й повинні застосовуватися зважено і продумано. Будь-яке підприємство має право вільно обирати стратегію свого розвитку, але цей вибір має бути всебічно обґрунтованим і тому він залежить від детального вивчення всіх зовнішніх і внутрішніх умов, що впливають на розвиток та функціонування підприємства. Визначення певного типу стратегії для підприємства принципово залежить від конкретної ситуації, що склалася в середині підприємства, та у зовнішньому середовищі на час розробки стратегії, практично можна стверджувати, що скільки існує підприємств, стільки існує конкретних стратегій.

Література:

1. Василенко В. О. Стратегічне управління: навч.посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.

2. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. К.: КНЕУ, 2001. 227 с.

3. Верлока В.С., Коноваленко М.К., Сиволовська О.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. Харків 2007. 287 с.

4. Шелегеда Б.Г., Касьянова Н.В., Берсуцькій А.Я. та ін. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія / НАН України, Інститут економіки промисловості. Донецьк: ДонУЕП, 2006. 219 с.

5. Стратегія розвитку підприємства [Електронний ресурс] Режим доступу - https://sites.google.com/site/kostia03061992/strategia-rozvitku-pidpriemstva-1

Колобердянко І. І.
кандидат економічних наук, доцент
Матвієнко Д. О.
студент
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна

ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Впродовж багатьох століть, суспільство невпинно розвивається, а разом з ним, відбувається розвиток технологій. Кожне покоління привносить у наше життя нові винаходи та розробки, які значно пришвидшують цей процес. Помітним є те, що еволюція технологій з кожним роком пришвидшується. Особливо помітним це стало після винайдення першого комп'ютера. Відтоді, людство здійснило незчисленну кількість відкриттів, і все це стало можливим лише завдяки появі комп'ютера та комп'ютерних технологій. Наразі, цей дивовижний апарат є невід'ємною частиною у житті кожної людини.

В сучасних умовах постійного розвитку технологій та прискорення темпів життя, неможливо уявити підприємство, що не використовує здобутків технологічного розвитку. Впровадження нового, більш ефективного, обладнання дозволяє компаніям підвищити потенційні прибутки, прискорити процеси виробництва та зменшити кількість помилок. Що характерно для 21-го століття, активне використання штучного інтелекту стає одним із ключових факторів досягнення цілей багатьох підприємств.

Штучний інтелект представляє собою здатність механічної системи отримувати, обробляти та застосовувати отримані знання та вміння. Основною метою його створення на початкових порах була допомога людині при здійсненні певної роботи, аби полегшити її або взагалі замінити, економлячи при цьому час. Так були створені обчислювальна техніка, винаходи у сфері мореплавства, промисловості [1].

Якщо говорити простіше, штучний інтелект відноситься до здатності комп'ютеру навчатися й приймати рішення на основі даних та аналітики. При стратегічному використанні, штучний інтелект здатен суттєво змінити підхід до організації діяльності підприємства. Тож на сьогоднішній день, існує достатня кількість інструментів, які представленими програмами на базі штучного інтелекту, що здатні поліпшити результати діяльності компанії.

Існує безліч способів використання ІІ в бізнесі, але більшість додатків орієнтована стимулювання зростання. Застосовуючи штучний інтелект та машинне навчання, компанії знаходять інноваційні способи підвищення ефективності бізнесу. Деякі бізнес-переваги штучного інтелекту включають [2]:

- підвищення ефективності за рахунок автоматизації процесів;
- поліпшення швидкості та узгодженості обслуговування;
- використання інформації про клієнтів для прийняття рішень;
- розкриття можливостей для нових продуктів та послуг.

Зазначені переваги реалізуються на підприємствах у різних формах. Вони стосуються таких сфер як: робота з клієнтами, робота з персоналом, організація маркетингу та реалізації, забезпечення обліку і безпеки. Здатність штучного інтелекту виконувати велику кількість одноманітних операцій автоматично, або напівавтоматично, робить його незамінним у бухгалтерії.

Також, варто зазначити здатність штучного інтелекту до аналізу, прогнозуванню й прийняття рішень на основі отриманих даних. Ця перевага здатна поліпшити підбор персоналу для виконання необхідних завдань, через аналіз та підбір необхідних якостей. У цей же час, аналізуючи та прогнозуючи поведінку клієнтів та ринку, навчена система здатна побудувати необхідну стратегію маркетингу і реалізації, що максимізує прибуток підприємства та задоволення споживачів. Окрім цього, при роботі з клієнтами, штучний інтелект може проявлятися у вигляді чат-боті та ботів-операторів у контакт-центрі. Розпізнання найбільш частих запитів дозволяє пришвидшити взаємодію з клієнтами та звільнити від зайвої роботи персонал.

Як у випадку із будь-якими інноваціями, впровадження штучного інтелекту на підприємстві має свої ризики та недоліки. До основних з них відносяться: помилки штучного інтелекту, ерозія ключових навичок, неетичні та ненавмисні дії.

Хоча штучний інтелект може усунути людські помилки, проблемні дані, погані навчальні дані або помилки в алгоритмах можуть призвести до помилок штучного інтелекту. І ці помилки можуть небезпечно посилюватися через великий обсяг операцій, які обробляють системи штучного інтелекту. Також, компанії повинні захищатися від неетичного штучного інтелекту у вигляді расової упередженості, через певні внесені статистичні дані. Окрім цього, повністю полягати на штучний інтелект не є доцільним, через поступову втрату практичних навичок фахівців. Це може призвести до того, що в екстрених ситуаціях, персонал не буде здатен виконувати свої функції та поставлені задачі спираючись лише на власні здібності [3].

Виходячи з вищезазначеного, можна зробити висновок про доцільність впровадження систем, що базуються на застосування штучного інтелекту, у повсякденність сучасного підприємства. Штучний інтелект надає компанії конкурентні переваги у всіх сферах, де він задіяний. Натомість підприємці стикаються із низкою викликів, у тому числі, з питань інформаційної безпеки.

Література:

1. Юридична газета online. І знову про штучний інтелект. Допомога, загроза чи пусті балачки? URL: https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/i-znovu-pro-shtuchniy-intelekt-dopomoga-zagroza-chi-pusti-balachki.html

2. Warton online. How Do Businesses Use Artificial Intelligence? URL: https://online.wharton.upenn.edu/blog/how-do-businesses-use-artificial-intelligence/

3. TechTarget. AI Business Strategies. A guide to artificial intelligence in the enterprise. URL: https://www.techtarget.com/searchenterpriseai/Ultimate-guide-to-artificial-intelligence-in-the-enterprise

Комеліна О. В.
доктор економічних наук, професор
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
м. Полтава, Україна

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА МЕНЕДЖМЕНТУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Сучасні глобальні економічні тренди супроводжуються значними змінами в економіці країн світу та виникненням глобальних викликів, ризиків та загроз. Масштабність їх наслідків потребує вивчення реакцій природи, суспільства, бізнеса на такі виклики та можливості реалізації моделі сталого розвитку на рівні світу у цілому, національних економік, їх регіональних складових, бізнесу тощо. Водночас процеси ціфровізації економіки призвели до появи нових механізмів та інструментів адаптації організацій до таких змін, переходу до нових бізнес-моделей з позицій їх сталого розвитку [1-2]. Процес цифровізації економіки прискорив появу нових інформаційно-комунікаційних інструментів, що впливають на розвиток системи економічних, соціальних та культурних відносин на міждержавному, загальнонаціональному, міжорганізаційному та внутрішньоорганізаційному рівнях. У свою чергу це сприяло розвитку електронного суспільства, створенню рівних можливостей доступу до інформації, ресурсів, ринків для всіх учасників економічних процесів; стимулювало подальший розвиток транскордонної торгівлі та послуг, а також піднесення конкурентоспроможності національних економік.

Цифровізація економіки докорінно змінює характер міжнародної діяльності компаній, зміст міжнародної інноваційно-інвестиційної політики та призводить до появи нової мережі цифрової інфраструктури, яка стимулює розвиток бізнесу. Світ вже тривалий час активно використовує такі сучасні інструменти цифрових технологій, як Internet of things, Artificial intelligence & Deep learning, Blockchain, Cloud computing, Smart everything, Big Data, Augmented & additive reality, Cybersecurity, digital-platforms та ін.

Серед перелічених інструментів цифрової економіки важливу роль відіграють цифрові платформи, які можна розглядати: 1) як інструментарій інноваційного менеджменту щодо забезпечення сталого розвитку організацій; 2) як певний механізм трансферу інноваційних технологій (створення, комерціалізація, просування, впровадження та використання); 3) як механізм координації дій бізнесу, вчених, влади щодо протистоянні ризикам та загрозам (спільні дослідження); 4) як форму міжорганізаційного співробітництва (партнерство заради впливу), що спрямовано на досягнення суспільно значимих благ та цінностей (спільна творчість). Отже, діджитал-платформа забезпечує своєчасну інтеграцію індивідуальних та корпоративних відповідей науковців, практиків, представників бізнесу та менеджерів платформ на конкретну проблему, пов’язану із сталим розвитком чи екзогенним викликом [2].

Аналіз та узагальнення існуючого практичного досвіду створення цифрової платформи дає змогу зробити кілька принципово важливих висновків. Цифрові

платформи як важлива складова менеджменту сталого розвитку організацій забезпечує такі завдання: 1) об'єднання клієнтів, співробітників і партнерів екосистеми навколо конкретних цінностей (спільне досягнення цілей сталого розвитку; подолання ризиків чи викликів тощо); 2) втілення змін та створення нової операційної моделі підприємств (бізнес-моделі), яка водночас створює цінності; 3) наскрізне управління бізнес-процесами, що забезпечує зниження витрат; 4) створення нового важливого досвіду для клієнтів, співробітників і партнерів; 5) базис для переосмислення цілей та завдань клієнтів, співробітників і партнерів екосистеми, повязаних із цінностями, що, як правило, супроводжується переходом від традиційної організаційної структури до іншої, забезпечує прегляд та формування нової системи принципів, цінностей, обєднаної інноваційно-інвестиційної політики, залучення та використання талантів; 6) спосіб забезпечення цінностей клієнтів; 7) нові форми зайнятості з використанням цифрових компетенцій.

У розвинених країнах світу фукнціонують різні цифрові платформи, мета та цілі створення яких відрізняються між собою: за типами користувачів, їх обов'язками, завданнями, для яких вони використовують платформу, досвідом розвязання певних проблем; за технологічними особливостями (використання конкретного програмного продукту, програмних або програмно-технічні засобів); за організаційною структурою; за юридичними ознаками (комерційні, публічні); за технологіями управління; за інфраструктурою (доступ третіх осіб до цифрового середовища); за фінансовіми послугами (абонентська плата, комісійні платежі або оплата додаткових послуг, що надаються поряд з основними, відчуження частини створеної для користувачів цінності) тощо.

Питання ефективності функціонування платформ визначаються різними факторами, основними з яких є дизайн платформи, операції та можливості платформи, а також створена екосистема та управління платформою [3].Таким чином, цифрові платформи, як інструмент менеджементу сталого розвитку організацій, дають змогу визначити формат взаємодії між основними учасниками цифрової платформи як інноваційної екосистеми, а також забезпечити їх обєднання навколо конкретних цінностей. В умовах сьогодення цінності сталого розвитку, визначені ООН, є такими, що обєднали майже усі країни світу, вони уточнені та офіційно затверджені на рівіні конкретних країн, регіонів, організацій.

Література:

1. Wickert, Christopher & Post, Corinne & Doh, Jonathan & Prescott, John & Prencipe, Andrea. (2020). Management Research that Makes a Difference: Broadening the Meaning of Impact. *Journal of Management Studies*. 58. 10.1111/joms.12666.

2. Zabihollah Rezaee, Judy Tsui, Peter Cheng, Gaoguang Zhou. Business Sustainability in Asia: Compliance, Performance and Integrated Reporting and Assurance (2019). DOI:10.1002/9781119502302

3. Asadullah, Ahmad & Faik, Isam & Kankanhalli, Atreyi. (2018). Evolution Mechanisms for Digital Platforms: A Review and Analysis across Platform Types. https://www.researchgate.net/publication/328880469_Evolution_

Кондратьєва Г. В.
аспірантка
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
м. Полтава, Україна

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТАЛОГО ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

На початку XXI століття просторове планування територій на засадах сталого розвитку стає не тільки найбільш популярною теорією останніх десятиріч, але і є цілком реальним та практичним завданням. Майже усі країни світу висловили своє прагнення стати на шлях забезпечення сталого розвитку. Питання сталого розвитку виходить на глобальний рівень, стають очевидними нові непередбачувані виклики у розвитку суспільства. Зростання чисельності населення на планеті лише поглиблюють екзогенний формат проблеми, зростає потреба в ресурсах та необхідність їх раціонального використання [1 - 2].

Важливим механізмом реалізації моделі сталого розвитку стало чітке визначення у 2015 р. ООН 17-ті відповідних цілей [3]. Прийняття до уваги таких цілей створює контекст розбудови простору конкретних територій, але саме їх наявні ресурси та можливості визначають завдання, заходи, терміни їх реалізації. При цьому просторова організація територій на засадах сталого розвитку та просторове планування на місцевому, регіональному, національному та міжнаціональному рівнях слід розглядати як сукупність механізмів та інструментів координації практики та політики [4].

Значним внеском у формування теоретико-методологічного базису просторового розвитку стали розробки вчених в Європі, Канаді, США на початку 70-их років минулого сторіччя. Значний внесок у дослідження регіонального розвитку та просторової організації продуктивних сил внесли С.І. Дорогунцов, Л.Г. Чернюк, Т.І. Заяць, М.І. Долішній, Б.М. Данилишин, В.П. Семиноженко, В.І. Пила та інші. Практична реалізація цих положень супроводжувалася формуванням різноманітних систем планування у різних країнах світу. Поява таких систем та підходів щодо просторового планування є результатом еволюції системи суспільних цінностей, що змінювалися разом із розвитком суспільства та еволюції системи управління – державного, регіонального, місцевого.

Унікальність систем планування просторового розвитку визначається багатьма факторами: інституційним середовищем, якістю інститутів управління, залученням різних учасників до визначення перспектив просторового розвитку, ресурсними можливостями, рівнем соціально-економічного розвитку територій. Сформований інструментарій просторового планування, різні горизонти планування, діюча система інститутів впливають як на форму, так і на результати просторового планування. Екзогенний формат проблем сталого просторового розвитку, ендогенна позиція представників влади в України вказують на необхідність розроблення та затвердження стратегічних секторальних та регіональних документів зі сталого розвитку, що мають враховувати глобальні та національні цілі, завдання та інтереси кожного регіону, кожної людини.

Досягнення цілей сталого розвитку потребує гармонізації соціальних, економічних та екологічних інтересів територіальних громад.

Процес управління сталим просторовим розвитком територій має бути спрямованим на задоволення різноманітних потреб всіх верств нинішнього і майбутнього поколінь з урахуванням наявних ресурсів та можливостей. Для організації сталого просторового планування необхідним є: ідентифікація особливості просторового сталого розвитку кожної конкретної території; забезпечення ефективної ієрархічної взаємодії усіх владних структур, реструктуризація їх функцій (соціальних, економічних, екологічних, інформаційних, інноваційних) та елементів простору; пошук нових стабілізаційних механізмів, інструментів, заходів, які мають враховувати цілі сталого розвитку. Як правило, короткострокові цілі та результати не враховують багатьох чинників сталого просторового розвитку територій, отже важливим є проведення довгострокового планування.

Європейські практики переконують, що реалізація моделей сталого просторового розвитку вимагає запровадження адекватного моніторингу розвитку територій, а також створення відповідного інформаційного середовища. Територіальні громади мають бути залучені до такого моніторингу, достатньо інформовані про зміст та цілі сталого розвитку, можливості їх реалізації та наявні ресурси. Новими інструментами управління сталим просторовим розвитком є комунікаційні та інформаційні технології, моніторинг і транспарентність поточного стану сталого просторового розвитку на локальному, регіональному та загальнонаціональному рівнях (у т.ч. на основі формування нових синтетичних показників сталості розвитку та обробки «Big Data») [5].

Першочерговим завданням для України в умовах сьогодення є розроблення стратегічних планів відновлення сталого просторового розвитку тих територій, що понесли втрати унаслідок війни з урахування сучасних концепцій, механізмів, інструментів. Потребують перегляду положення теорії просторової організації територій як наукової основи для забезпечення їх сталого розвитку.

Література:

1. Перетворення нашого світу: Порядок денний в області сталого розвитку на період до 2030 року. URL: https://ips.ligazakon.net/document/MU15167

2. Указ Президента України Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року (№722/2019). URL: http://surl.li/dhefr.

3. Гриджук І.А. Механізми удосконалення системи управління та діагностика сталого просторового розвитку регіону. *Ефективна економіка,* № 12, 2010. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=412

4. Павлов В. І., Гринчуцький В. І., Кравців В. С., Павліха Н. В. Концептуальні засади управління облаштуванням просторових систем у контексті забезпечення їх сталого розвитку. Економічний вісник Донбасу. 2007. № 3. С. 155–160.

5. Жаліло Я.А. Діалектика реалізації цілей сталого розвитку в сучасній економіці. URL: https://cutt.ly/SNEEu9o (дата звернення: 31.10.2022).

Корсунська М.Ю.
аспірантка
Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
м. Полтава, Україна

ОРГАНІЗАЦІЙНА КРЕАТИВНІСТЬ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасна концепція сталого розвитку підприємств потребує її доповнення такими категоріями як «креативна сталість» та «організаційна креативність». Креативна сталість як категорія може розглядатися з позицій перспективи розуміння впливу зовнішніх факторів (наприклад, зміни клімату) на формування його збалансованої прибутковості та сталого розвитку. Отже, креативна сталість підприємства досягається шляхом спрямування наукових досліджень на реалізацію цілей сталого розвитку, пошук креативних ідей (створених або запозичених підприємством), що спрямовані на захист навколишнього середовища, зростання та процвітання територіальних громад, у яких воно працює, участь у розв'язанні соціальних та екологічних проблем. Зрозуміло, що такий підхід дає змогу реалізувати важливі ціннісні пріоритети сталого розвитку підприємства, дотримання яких може впливати на прибутковість бізнесу. Спрямованість підприємств на втілення моделі сталого розвитку у довгостроковій перспективі вимагає впровадження в їх практичну діяльність інноваційного менеджменту, проведення необхідних організаційних змін, піднесення рівня їх організаційної креативності. Це створює додаткові переваги підприємств для збереження конкурентоспроможності на національних та глобальних ринках.

Організаційна креативність, як категорія, розкриває здатність підприємств щодо створення нового, цінного продукту, послуги, ідей, процедур, продуктів, які у сукупності змінюють інноваційний профіль організації та можуть супроводжуватися (але не завжди) організаційними змінами та впливати на інноваційний розвиток підприємства [1-3]. Взаємопов'язаними категоріями організаційної креативності є «інноваційний менеджмент» та «організаційні зміни», які разом визначають специфіку розвитку підприємства як складної соціально-економічної системи.

Кожна організація будує власну модель організаційної креативності, особливості якої визначають притаманні для неї джерела креативності: робоче середовище, галузевий досвід, міжгалузевий досвід, вивчення минулого, аналіз поведінки споживачів та ін. Особливу роль у забезпеченні організаційній креативності відіграють творчі групи, їх основні характеристики, а також внутрішньогрупові і загальноорганізаційні умови функціонування.

Особливості сталого розвитку (мета, цілі, завдання, ресурси) та організаційна креативність підприємств стають критично важливими у стратегічному управлінні сталим інноваційним розвитком. Привертає увагу підхід щодо управління організаційною креативністю на основі

інтелектуального капіталу, що запропонували J. Dementjeva, S. Rimantas. [4]. Вони пропонують досліджувати управління організаційною креативністю на основі системного підходу з позицій загального управління організацією, що включає традиційні функції менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль, координація, облік та аналіз), але з акцентом на управління інтелектуальним капіталом. На наш погляд, такий підхід потребує подальшого розвитку у напрямі оцінювання організаційної креативності.

Організаційна креативність міцно пов'язана із креативним менеджментом. Суб'єктів, на які спрямований креативний менеджмент, можна згрупувати таким чином: перша група – працівники підприємства, які займаються формуванням і розвитком креативних ідей; друга група – керівники підприємства, які здійснюють планування, організацію креативної діяльності, забезпечують процес мотивації персоналу до створення креативних ідей, а також контролюють і регулюють креативну діяльність підприємства.

Основними принципами здійснення креативного менеджменту, що має на меті сформувати креативний потенціал та зміцнити організаційну креативність підприємства є: результативне лідерство; новаторство, орієнтація на ринок; стимулювання експериментів; розвиток на основі нових знань; професійна компетенція працівника та її постійне підвищення; самовдосконалення працівника на основі новітніх знань; готовність до змін і викликів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища; акцентування на стратегії розвитку і використання нових ресурсів; орієнтація на унікальність і оригінальність продукту (послуги); ефективна мотивація реалізації творчого потенціалу [5].

Література:

1. Woodman, Richard & Sawyer, John & Griffin, Ricky. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*. 18. P.293-321. 10.5465/AMR.1993.3997517.

2. Sundgren, Mats & Dimenäs, Elof & Gustafsson, Jan-Eric & Selart, Marcus. (2005). Drivers of Organizational Creativity. R*&D Management*. 35. P. 359 - 374. 10.1111/j.1467-9310.2005.00395.x.

3. Murray Eugene Jennex. Knowledge Management, Innovation, and Entrepreneurship in a Changing World (2020).300 P.

4. Dementjeva, Jelena & Stašys, Rimantas. (2021). Organizational creativity management based on the intellectual capital. 10.29119/1641-3466.2021.153.4.

5. Швець Г.О. Теоретичні аспекти креативного менеджменту (2016). *Менеджер*. №4 (73). С. 54-60.

Кошонько О. В.
кандидат економічних наук, доцент
Круть М. О.
студент
Майко А. О.
студентка
Хмельницький національний університет
м. Хмельницький, Україна

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ БІЗНЕС-ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСАХ

Основою процесу розвитку кадрового потенціалу суб'єкта підприємництва є його формування, що базується на визначенні вимог до трудового потенціалу, системі планування, підбору, відбору та професійної адаптації кадрів. Загальновідомо, що головною метою формування кадрового потенціалу підприємств, установ та організацій є забезпечення їх необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішити завдання, досягти поточних та стратегічних цілей, поставлених суб'єктом господарювання [1].

У цілому процес формування кадрового потенціалу підприємства складається з певних етапів, серед яких планування, набір, відбір та професійна адаптація персоналу. Планування – це одна з головних функцій управління та важлива складова формування кадрового потенціалу, яка є встановленням оптимального, поточного та перспективного складу його працівників, елементом кадрової політики, що реалізується через стратегію, тактику, цілі та завдання підприємства [5]. Складовими компонентами процесу планування є вибір методу планування; здійснення розрахунку; складання плану та джерел його забезпечення; дослідження ситуації на ринку праці; визначення перспективної потреби в працівниках [5]. Процес відбору передбачає використання певних методів оцінювання знань, умінь та навичок потенційних кандидатів, виявлення у них рис, які найбільше відповідають створеному професійному портрету працівника [5]. Зазвичай відбір здійснюється в декілька етапів. Методами, які найчастіше використовуються в процесі відбору, є аналіз анкетних даних, тестування, співбесіда, конкурс. Після проходження всіх етапів відбору зарахування на роботу (з випробувальним терміном або без нього), подання необхідних документів людина стає працівником, і починається її трудова та соціальна адаптація, тобто сукупність процедур, головною метою яких є пришвидшення набуття необхідних трудових навичок новим працівником і налагодження дружніх трудових відносин у трудовому колективі [5,6].

На думку багатьох дослідників [1-6] управління кадровим потенціалом багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем. Деякі автори [4-6] вважають, що управління кадровим потенціалом необхідне для розкриття існуючого та потенційного активу працівників організації, шляхом використання стратегічних і логічно-послідовних заходів. При цьому мета та цілі управління

розвитком кадрового потенціалу полягають у виявленні, підтримці індивідуальної ефективності та потенціалу працівників у заохоченні і спрямованості на зростання рівня компетентності. Очевидно, що основні напрямки розвитку кадрового потенціалу повинні бути спрямовані на досягнення такого рівня компетентності, який відповідає загальній меті та цілям господарюючого суб'єкту. Іноземні дослідники вважають [7-10], щоосновні цілі розвитку кадрового потенціалу полягають у розкритті, удосконаленні та підтримці потенціалу працівників, а також підвищенні ефективності процесів і практик управління кадровим потенціалом.

Зазначимо, що важливим є також визначення завдань розвитку кадрового потенціалу, оскільки вони забезпечують основу для формування комплексу робіт і заходів, таких як: навчання, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, вдосконалення трудових і організаційних процесів, які впливають на кадровий потенціал, необхідних для отримання конкретних результатів. На нашу думку, завдання розвитку кадрового потенціалу повинні спрямовуватись на вдосконалення компетенцій працівників, підвищення рівня кадрового потенціалу, залучення ефективних методів управління розвитком кадрового потенціалу. Тому запропоновано наступні заходи щодо управління розвитком кадрового потенціалу підприємства [1, 2, 4, 5]:

– забезпечення спрямованості цілей і завдань кадрової політики на набуття та розвиток компетенцій, підвищення продуктивності праці працівників та ефективне виконання обов'язків шляхом досягнення необхідного рівня компетентності;

– впровадження та адаптація компетентнісного підходу в систему управління розвитком кадрового потенціалу;

– формування кадрового резерву та забезпечення процесу формування і розвитку компетенцій кадрового резерву шляхом розробки ключових компетенцій для посад кадрового резерву, навчання та підвищення рівня компетентності резервістів на основі результатів оцінювання;

– здійснення адаптації як форми індивідуально спрямованого фахового навчання новопризначених працівників під керівництвом наставників, а також способу виявлення та використання компетенцій;

– здійснення оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом, необхідного для моніторингу управління розвитком кадрового потенціалу;

– створення ефективної системи формування та розподілу на навчання, підготовку та перепідготовку працівників, підвищення рівня компетентності керівників шляхом навчання, підготовки та перепідготовки, необхідного для діагностики, реалізації потенціалу підлеглих на практиці та допомоги в розвитку їх ключових компетенцій;

– посадове просування з урахуванням результатів оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом та за рахунок кадрового резерву;

– забезпечення системи мотиваційних заходів для розвитку компетенцій працівників. Управління розвитком кадрового потенціалу можливе за умови визначення, що мотивує працівників;

– удосконалення організації управління з метою забезпеченнянеобхідних умов для реалізації заходів з розвитку кадрового потенціалу.

Згідно вище запропонованих заходів з управління розвитком кадрового потенціалу підприємства за компетентнісним підходом, першочерговим визначено: забезпечення спрямованості цілей і завдань кадрової політики на набуття та розвиток компетенцій, підвищення продуктивності праці та ефективне виконання обов'язків шляхом досягнення необхідного рівня компетентності, а також забезпечення взаємозв'язку компетентнісно орієнтованих цілей і завдань кадрової політики та функцій системи управління кадровим потенціалом підприємства.

Література:

1. Білорус Т. В., Омельяненко А. І. Компетентнісний підхід до оцінювання успішності роботи керівника. *Молодий вчений.* 2016. № 2. С. 12–16. URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/ 2016/2_29_2016.pdf
2. Гребенюк Г. М. Удосконалення системи формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 109-116.
3. Іваницька С. Б. Анісова Н. В., Петрова А. О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. № 10. 2013. URL: http://www.econo my.nayka.com.ua
4. Савчук Л. М. Компетенції персоналу в умовах економіки знань. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2009_3/savchuk_309.htm
5. Топалов С. А., Зубова Г. В. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. ULR: http://www.zgia.zp.ua/ gazeta/evzdia_7_111.pdf
6. Ястремська О. М., Сиваш Ю. М. Методичне забезпечення оцінювання інноваційної креативності промислових підприємств за креативним та динамічним напрямами. *Сучасний стан наукових досліджень та технологійв промисловості.* 2018. № 1. С. 124-136. URL: http://nbuv.gov.ua/ UJRN/dtssi_2018_1_17
7. Galperin L. Bella, Lituchy R. Terri. Human Resource Development in Service Firms Across Cultures. *Human Resource Development Review*. 2014 . Vol. 13. P. 336–368.
8. Global S. Kim, McLean N. Gary. Talent Management: Necessity, Challenges, and the Roles of HRD. *Advances in Developing Human Resources*. 2012.Vol. 14. P. 566–585.
9. Mace S., Donald V., Amell J. Human Trafficking: Integrating Human Resource Development Toward a Solution. *Advances in Developing Human Resources*. 2012. Vol. 14. P. 333–344.
10. Tan C., Nasurdin A. Human resource management practices and organizational innovation. *An empirical study in Malaysia‖, Journal of Applied Business Research.* 2010. Vol. 2, No. 4. P. 105–115.

Кошонько О. В.
кандидат економічних наук, доцент
Садовий І. О.
студент
Святецька І. Г.
студентка
Хмельницький національний університет
м. Хмельницький, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ФАНДРАЙЗИНГУ І ГРАНТРАЙТИНГУ У НАУКОВИХ ПРОЄКТАХ

Процес інтеграції України до європейського простору містить у собі як суспільно-політичні, культурно-ідеологічні, так і освітньо-наукові аспекти. Зокрема, останній із них передбачає орієнтацію на використання світових і європейських форм організації науки, фінансування наукової сфери та оцінювання ефективності наукової діяльності установ, активну участь українських науковців у виконанні міжнародних проєктів і програм, даючи їм можливість отримати досвід міжнародної співпраці. Поряд із цим, в Україні гостро стоїть проблема фінансування наукових досліджень; держава не має ресурсів, щоб повною мірою забезпечити дану потребу. Вихід вбачається у підтримці та створенні сприятливих умов ученим для написання грантових заявок як регіонального, всеукраїнського, так міжнародного рівнів. Це дозволить, у першу чергу, налагодити контакти з ученими-колегами з України та Європи і вирішувати глобальні наукові проблеми із проведенням масштабних досліджень, а, по-друге, залучити додаткове фінансування за рахунок коштів європейських фондів.

Сьогодні дослідники повинні володіти мистецтвом написання заявок на гранти, мати уявлення про основні фонди, асоціації, благодійні організації, приватних грантодавців, найбільш наближених до профілів та напрямів їхньої діяльності; відслідковувати перспективи їхнього розвитку та затребуваність проектів; уміти професійно вести перемовини, позиціонувати і «продавати» результати своєї наукової діяльності тощо. Поряд із тим, що науковець сам має орієнтуватися у можливості подання грантових заявок, сьогодні, на нашу думку, спостерігається поступова, але неухильна тенденція виділення знань спеціалістів з фандрайзингу та грантрайтингу в окрему професійну категорію. Це пов'язано з тим, що грантова активність поступово перетворюється з індивідуальної прерогативи науковців, стаючи все більш цікавою для керівництва організацій, співробітниками яких вони є. Адже низка країн Європи підтверджує успіх організацій у залученні конкурсного фінансування на науку, що є одним із основних критеріїв оцінки їхньої результативності, який використовується під час розподілу бюджетних коштів на науку. Крім того, кількість отриманих грантів є ефективним і невід'ємним компонентом формування престижу університету, його наукової репутації.

Сьогодні відбувається докорінне переосмислення категорій фандрайзингу: він трактується не як випрошування фінансових ресурсів на покриття свого

існування, а як запрошення інвесторів, меценатів, спонсорів для спільної участі в соціально важливих місцевих проєктах. Тому важливими залишаються технології та механізми складання грантових заявок, пошук міжнародних донорів, якісний супровід наукових проєктів. Ці питання розглядаються в рамках проєктного менеджменту, технологій фандрайзингу та грантрайтингу. Зокрема, проєктний менеджмент залишається однією з найбільш актуальних та прогресивних управлінських технологій, яка допомагає планувати й управляти проєктами будь-якого типу, використовуючи динамічний план, - план, який надає реалістичну модель очікуваної поведінки проєкту [1, с. 11]. За характером предметної галузі проєкти діляться на проєкти у бізнес-середовищі, у публічній сфері та науково-дослідницькі проекти. Поряд із цим грантове фінансування може надаватися і в рамках міжнародної технічної допомоги (МТД), яку кваліфікують як фінансові та інші ресурси й послуги, що відповідно до міжнародних договорів України надаються донорами на безоплатній та безповоротній основі з метою підтримки України [1, с. 7-8].

Грантрайтинг визначають як мистецтво написання бізнес-проєктів для отримання беповоротної фінансової допомоги. Технології грантрайтингу - написання заявок на гранти, організація взаємодії грантопошукачів з грантодавцями - детально висвітлені. Більшість фахівців вважають активну та компетентну позицію грантопошукача головним фактором успіху у цій сфері. Дана позиція полягає в тому, щоб мати: чітке уявлення про мету, завдання, рівень складності, терміни виконання та очікувані результати дослідницького проекту; обсяг необхідних ресурсів: фінансових, матеріальних, інтелектуальних, часових тощо; продуманий алгоритм пошуку потенційних джерел фінансування з обов'язковим урахуванням географічного положення заявника; розуміння політики, намірів і цілей відібраних у результаті пошуку фінансових фондів; розуміння логіки експертів, які здійснюють відбір заявок; плідна взаємодія з досвідченим грантрайтером-консультантом; якість викладу заявки: переконливість у формулюванні актуальності, наукової значущості, фахова й мовна грамотність, відповідність вимогам обсягу та стилю викладу; переконливість у доведенні користі проекту саме для вашої країни, оскільки метою більшості міжнародних фондів є допомога конкретній країні; реальність виконання та економічна виваженість проєкту [3, с. 143-144].

Як правило, грантрайтингові фірми мають надавати широкий спектр послуг: допомагати дослідникам ефективно управляти грантовими програмами, забезпечувати найвищі стандарти звітності, брати на себе бюрократичні й формальні деталі управління грантами, зберігати час і зусилля науковців для творчої результативної роботи. Пріоритетами такої фірми має стати: збереження високої якості стандартів роботи; побудова довгострокових відносин з клієнтами, заснованих на взаємній повазі й довірі; забезпечення високого ступеню надійності послуг, дотримання етичних стандартів [3, с. 150].

Поряд із фандрайзингом і грантрайтингом виділяють такий фінансовий механізм, як краудфандинг - це залучення коштів на реалізацію проєктів від багатьох фізичних осіб. Краудфандингові платформи в інтернеті допомагають зібрати ці кошти, акціонери (спонсори) можуть одержати за пожертвування

нефінансову винагороду або фінансову [2, с. 87]. Вважається, що краудфандинг суттєво відрізняється від інших типів фінансування - *благодійних пожертв* (тим, що припускає конкретну винагороду за внесок у проєкт; тим, що мотивом надання коштів є, в першу чергу, бажання підтримати перспективний і сильний проєкт, а не жалість і співчуття); *кредиту* (відсутність ризиків); *грантів* (автор проєкту сам установлює правила гри, строки збору коштів; відсутні укладання грантових угод з донором тощо); *інвестицій* (крауд-проєкти не припускають втручання акціонерів у творчі або бізнес-процеси, не передбачають передачі частки компанії або відрахувань відсотків із продажів майбутнього продукту). Проте, як правило, крауд-проєкти не використовуються на фінансування наукових досліджень. Наразі саме гранти стали основним джерелом фінансування освітніх та наукових проєктів і програм співробітництва. М. Сбруєв, вивчаючи технології призначення грантів, упевнений, що дослідницький грант перетворився на механізм розподілу не лише економічних ресурсів, а й наукового капіталу. Грантові конкурси він розглядає в якості простору «високої конкуренції між науковцями та науковими колективами» [3, с. 140] Дослідник виділяє значну кількість дослідницьких грантів: гранти на індивідуальні дослідження; гранти університетам на дослідження; гранти для відряджень у наукових цілях; стипендія для молодих науковців; нагороди різного роду; стипендії для аспірантів (postgraduate); доступ до бібліотек; стипендії для студентів докторантури; нагороди молодим ученим; гранти для участі в конференціях; персональний розвиток науковця; гранти для встановлення зарубіжних контактів; постдокторські стипендії; стипендії для головних наукових дослідників (Principal Investigator); гранти на проведення конференцій; фінансування написання дисертацій; розвиток зв'язків між університетами і приватним бізнесом [3, с. 142].

Отже, забезпечення інноваційного шляху розвитку української економіки вимагає проведення виважених змін у підходах щодо залучення альтернативних джерел фінансування науки, запровадження ефективних механізмів пільгового кредитування, дієвих податкових механізмів стимулювання науково-інноваційної діяльності. Зважаючи на дуже обмежену фінансову та інституційну спроможність держави, доцільно наявні ресурси і науковий потенціал зосередити на підтримці досліджень, які є основою інноваційного розвитку країни. В умовах дефіциту бюджету тільки об'єднання ресурсів та зусиль держави, наукової спільноти та бізнесових структур дозволить провести модернізацію економіки.

Література:

1. Кадол Л. В., Луста Т.О. Краудфандінг як засіб реалізації. URL: http://www.rusnauka.com/41_pwsn_2014/Economics/6_184148.doc.htm.

2. Особливості краудфандингу проектів КІ URL: https://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/06_Finance_for_Creative_Industries_crowdfunding_PPV_2020_UA .pdf

3. Петрушенко Ю. М., Дудкін О. В., Петрушенко Ю. М. Краудфандинг як інноваційний інструмент фінансування проектів соціально-економічного розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 1. С.172-182.

Кривохлябова О. В.
старший лаборант
Чорна Н. А.
студентка
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

ОСОБЛИВОСТІ НАВЧАННЯ ТА ВИХІД НА РИНОК ПРАЦІ МОЛОДІ В УКРАЇНІ

В Україні останнім часом відбуваються істотні зміни в економічному, політичному і соціальному житті країни. Вихід на європейські та міжнародні ринки, нова хвиля міграційних процесів, військові дії призводять до трансформації внутрішнього ринку праці, що впливає на трудову діяльність людини та її соціально-економічне становище. У таких умовах перед суспільством виникає проблема соціальної незахищеності окремих верств населення. Насамперед ця проблема стосується молоді через її слабку трудову і професійну підготовку через те, що особливістю молодого покоління є вибір напрямів власного розвитку відповідно до ситуації в країні та на ринку праці.

Молодь є основою і потенціалом інноваційного розвитку суспільства і представляє собою особливий контингент ринку праці, який відрізняється від інших учасників. З одного боку молодь є більш активною, технологічно розвиненою, креативною частиною ринку праці. З іншого боку молоді люди мають проблеми з пошуком першого робочого місця, працевлаштуванням за фахом, соціальні проблеми.

Сучасна молодь обирає пріоритети професійного розвитку виходячи зі своїх пріоритетів та світогляду, але формування цих пріоритетів відбувається на за рахунок вивчення ринку праці та перспективних напрямів розвитку, а під впливом оточення, реклами певних «престижних» спеціальностей, впливу батьків та рідних або обирають ті спеціальності які дають можливість навчатися за рахунок бюджету у закладах вищої та професійної освіти.

Багато молодих людей в Україні стикаються з труднощами під час пошуку своєї першої роботи, не мають доступу до інформації про перспективні професії і не володіють навичками, які потрібні роботодавцям. На тлі міграції відчувається нестача кваліфікованої молодої робочої сили, COVID-19 призводить до економічного спаду, а дискримінаційна практика продовжує спричиняти проблеми інклюзії на ринку праці.

У цьому контексті навесні 2021 року у рамках програми USAID «Мріємо та діємо» було проведено дослідження ринку праці і виявлено, що найбільш економічно активними є молоді люди у віці 30-34 років (83,3%), а слідом за ними йдуть молоді люди у віці 25-29 років (79,6%). Українська молодь у віці 15-24 років демонструє нижчий рівень економічної активності (33,7%). Такий низький показник у наймолодшій віковій категорії серед молоді головним чином пояснюється високим рівнем залучення до процесу здобуття освіти (84,1%), що відкладає їхній вихід на ринок праці. У 2020 році основна частина загальної

робочої сили припадала на сферу послуг (61,2 %), за якою слідують промисловість (25,1%) і сільське господарство (13,7%). Рівень самозайнятості відносно низький, але він виріс з 15,9 % у 2015 році до 16,3 % у 2020 році [1].

Для переходу молоді від навчання до роботи необхідно оволодіти навичками, які допоможуть їм в майбутньому працевлаштуватися і знайти своє місце на ринку праці. В Україні гостро постає питання невідповідності навичок, якими володіє молодь, до потреб ринку праці.

За даними World Economic Forum, серед найбільш затребуваних універсальних навичок (soft skills – «гнучкі/м'які» навички) виділено, насамперед, навички креативності, здатність до переконання, комунікативні навички, навички управління часом (time-management), навички адаптування (за даними дослідження LinkedIn Learning, 2019). Серед «жорстких» професійних навичок (hard skills) – навички робіт з хмарним обчислюванням, штучним інтелектом, здатність до аналітичних досліджень, навички роботи з людьми.

За результатами обстеження домогосподарств і роботодавців виявлено, що для успішної побудови кар'єри працівники на ринку праці мають володіти передовими когнітивними, соціоемоційними і технічними навичками. У рамках цього дослідження було сформовано основний набір навичок, які найбільш цінуються роботодавцями в Україні. Серед когнітивних навичок виділено такі навички, як вирішення проблем, комунікабельність, креативне і критичне мислення, організація робочого часу, здатність до навчання, серед соціоемоційних – самоорганізація, стресостійкість і наполегливість, етика, цілеспрямованість і бажання вчитися, командна робота, серед технічних – комп'ютерні навички та програмування, знання ринків і законодавства, уміння продавати, проектування, керування автомобілем [2].

Отже на сьогоднішній день ми можемо визначити декілька негативних моментів у питанні навчання та працевлаштування молоді в Україні, зокрема невідповідність навичок та спеціальності вимогам ринка праці; виборі молоддю майбутньої спеціальності під впливом застарілої інформації, впливом батьків на прийняття рішення про навчання. Безперечно можемо відмітити негативний вплив на ринок праці України зовнішніх факторів, зокрема COVID-19, військових дій в Україні, збільшеної зовнішньої міграції. Все це потребує комплексної уваги з боку держави, закладів вищої освіти, роботодавців та всіх зацікавлених сторін. Саме молодь є основою формування і відновлення економічного потенціалу нашої країни, тому особливо важливим є формування якісних кадрів та забезпечення виходу молоді на ринок праці.

Література:

1. Стан зайнятості молоді в Україні (результати дослідження): веб-сайт. URL: // https://gurt.org.ua/news/informator/73172/

2. Реформування молодіжної політики відповідно до сучасних запитів молоді та держави: веб-сайт. URL: https://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/Mizhnarodna_dijalnist/shorichni_dopovidi/shorichna-dopovid-pro-stanovishe-molodi.pdf

Кригульська Т. Б.
кандидат історичних наук, доцент
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА В ЕКОНОМІЦІ ЗНАНЬ

Стрімкі зміни визначають у нинішніх умовах усі аспекти життєдіяльності суспільства - як соціо-культурні, так політичні й економічні. Цей очевидний факт зумовлює необхідність перегляду та удосконалення концептуальних підходів та практик управління сучасними підприємствами, які, розвиваючись та функціонуючи під впливом процесів науково-технічної революції, активно використовують інноваційну складову у своїй діяльності.

Сучасні підприємства за своєю сутністю є інноваційними та проектно-орієнтованими. Інновації потребують залучення зовнішніх коштів і коштів власників або акціонерів підприємства. Відповідно це вимагає перегляду традиційних підходів до систем управління та критеріїв оцінки ефективності функціонування з точки зору власників, менеджерів і потенційних інвесторів.

Для оцінки ефективності управління підприємствами в економіці найчастіше використовують положення вартісного підходу, основою якого як методологічного інструмента управління є категорія «вартість». Як показник економічної безпеки підприємства використовують внутрішню вартість активів. Ринкова вартість визначається як об'єктивна величина вартості підприємства для інвестора в ринкових умовах з урахуванням найкращого використання його активів, а також коректної оцінки майбутніх грошових потоків підприємства і точного визначення ставки дисконтування для цих потоків.

На наш погляд, аналізуючи вартість активів, слід розрізняти її об'єктивний та суб'єктивний аспекти (вартість виступає як внутрішньо присутній атрибут активу,з одного боку, а оцінка його окремими людьми формує суб'єктивне сприйняття кожним цієї вартості).

Розуміння цієї особливості зумовлює факт, що для різних зацікавлених сторін один і той самий актив має різну внутрішню вартість за рахунок бачення різних можливостей нарощування вартості активу в перспективному застосуванні. Це розкриває причину появи загроз з боку зовнішніх джерел для економічної безпеки підприємства. З таких позицій ключові компетентності підприємства стають загрозами для суб'єктів зовнішнього середовища. Відповідно, чим більше ключових компетентностей мають працівники підприємства, тим більше воно має потенційних джерел створення подібних загроз. Здатність створювати та нарощувати вартість перетворюється на джерело конкурентної переваги для кожного підприємства, яке неможливо купити і часто надзвичайно складно скопіювати.

Ця специфіка вартості посилює роль нематеріальних активів інноваційно орієнтованих підприємств. З погляду ієрархії формування ключових стратегій зростання вартості активів підприємства, стратегія зростання інтелектуального

потенціалу є однією з пріоритетних та ключових у нинішніх умовах.

Інтелектуальний потенціал підприємства визначається його інтелектуальним капіталом, активами які створюються в результаті творчої інтелектуальної діяльності компетентних співробітників. Відомий у світі бізнесмен Уоррен Баффет, один із найпотужніших інвесторів у світі, основний капітал якого складає ринкова вартість його пакетів акцій в Ber Kshire, відверто зазначив, що «проблемою для нас є генерування ідей з такою ж швидкістю, з якою ми заробляємо гроші»[1,с.42]. Здатність генерувати ідеї – це ключова компетентність для кожного цінного працівника в епоху знань, що визначає ринкову вартість нематеріальних активів інноваційних підприємств в ринковому середовищі.

Тенденція безпрецедентного зростання значення нематеріальних активів нині чітко виявляє себе як загальносвітовий феномен. Це зумовлює перегляд підходів до управління кадровим складом підприємств. Традиційні правила забезпечення діяльності підприємств за своєю сутністю базуються на принципах, які можна представити як принципи обмеженості (доступу, контактів, інформації), закритості (від конкурентів, контрагентів, інших працівників), замовчування та таємниць. Реалії економіки знань принципово змінюють підхід до управління співробітниками підприємств. Порада дослідників, яка застосовується у практиці найрозвиненіших корпорацій, зводиться до того, що «необхідно розкласти корпоративну поведінку на специфічні правила, яким підпорядковуються рішення окремих людей. Рішення стануть управляти здатностями підприємства. Лідери перестають управляти людьми і починають управляти правилами» [2, с.145]. Лідери повинні «заохочувати автономію та зменшувати ризик, встановлюючи принципи і обмеження, які керують незалежними діями. Для цього потрібно перенести увагу з функцій та процесів на створення взаємопов’язаних можливостей, які сприяють автономним діям і координації» [2, с.156].

Отже, економіка знань породжує нову практику господарювання. Управління активами підприємства перестало обмежуватися лише управлінням основним та оборотним капіталом. Інтелектуалізація діяльності зумовлює зростання ролі нематеріальних активів, зокрема інтелектуального капіталу, у нарощуванні ринкової вартості активів та створенні безпечних умов для функціонування сучасних підприємств. Такий погляд на управління принципово змінює і погляд на сутність створення економічної безпеки інноваційних проектно-орієнтованих суб’єктів господарювання, що багато у чому визначається сумою компетентностей їхніх співробітників.

Література:

1. Баффетт У. Эссе об инвестициях, корпоративных финансах и управлении компаниями. Авт. предисл. Лоренс Каннингем; пер. с англ. - М. : Альпина Паблишер, 2009. - 272 с.

2. Мейер Кристофер, Денис Стэн. Живая организация Пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2007. - 368 с.

Кригульська Т. Б.
кандидат історичних наук, доцент
Соляна Т. М.
студентка
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

РОЛЬ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

Сектор малого та середнього бізнесу є рушійною силою, без якої ринковий розвиток будь-якої економіки світу неможливий. Це найбільш масова, динамічна і гнучка форма ділового життя. За даними ООН на малих та середніх підприємствах зайнято 50% трудового населення світу та виробляється від 30 до 60% сукупного продукту. Об'єднуючи життєві інтереси основної маси населення, залученої до повсякденної трудової діяльності, вона активно сприяє зростанню валового внутрішнього продукту, створює нові робочі місця та впливає на зайнятість, сприяє розвитку конкурентного середовища на національному ринку, формує прошарок середнього класу у соціальній структурі країни за рахунок підприємців. Як показує досвід європейських країн, наприклад, у Польщі зусиллями малого та середнього бізнесу створюється до 50% ВВП, у Італії – до 60%. У цілому в країнах Західної Європи цей показник сягає – 63-65% [1, с.5].

З розвитком ринкових відносин в українській економіці малий та середній бізнес стверджував себе як невід'ємна частина соціально-економічної системи держави, посилюючи свої позиції, зростаючи кількісно та якісно. Частка малого та середнього бізнесу в структурі підприємництва України на 2014 рік складала 99,8%. Малий та середній бізнес виробляв лише 15% ВВП, 16% експорту, а, проте, забезпечував 79% робочих місць [2, с. 62]. З початку 2021 року кількість підприємців в Україні зросла на 31 791. У 2018 було зареєстровано 75 000 нових ФОПів. у 2019 - близько 49 000. У січні 2021 їх було 1 900 012, а вже в червні цього ж року - 1 931 803 [3]. Найпопулярнішими сферами підприємництва вважаються IT-галузь, роздрібна торгівля,аграрна сфера, забезпечення стравами та напоями, надання інформаційних та індивідуальних послуг тощо.

Слід зазначити, що проблеми розвитку малого та середнього підприємництва в Україні при цьому були очевидними. Серед з них – надмірний податковий тягар, недосконалі закони, які весь час змінювалися, нестабільність, значний ступінь ризику в бізнесовій діяльності, великі неформальні витрати для її ведення. Також велику загрозу його розвиткові складають корупція та посилення тіньового сектора економіки. До негативних чинників слід віднести нестабільність урядів та політичної ситуації загалом, ускладнений доступ до фінансів, неефективну державну бюрократію, регулювання валютного ринку, недостатню освіченість працівників, погану етику робочої сили, недостатню здатність до інновацій, обмежувальне регулювання ринку праці, невідповідну якість інфраструктури, шахрайство, злочинність та крадіжки.

За останній час на тлі кризових явищ, зумовлених воєнними діями на сході країни, впливом пандемії, а потім початком агресії та широкомасштабних

воєнних дій рф проти України, загрози для малого та середнього бізнесу значно посилилися та стали рельєфнішими. Низька продуктивність суспільної праці, розпорошення трудових ресурсів, порушення логістики та нестача ресурсів. великі масштаби руйнувань і втрат, незначний рівень внутрішнього попиту на інновації, падіння ВВП, проблеми з використанням людського капіталу, інфляційні процеси тощо – все це разом зменшує зони прибутковості підприємницької діяльності на теренах України.

Зважаючи на високий ступінь соціально-економічної значущості малого та середнього бізнесу, його гнучкість та значний творчий потенціал, у нинішніх складних умовах держава невідкладно має розробити механізм підтримки підприємницького сектора та залучення його на довгостроковій основі до забезпечення оборони та відбудовних процесі. Передусім держава невідкладно має підтримати аграріїв, виробників продовольства та ліків, аптеки та перевізників, легку промисловість, аби країна змогла вижити під час війни.

Стратегія управління процесами розвитку та підтримки малого та середнього бізнесу, на наш погляд, має базуватися на фінансово-кредитних, нормативно-правових, організаційних, інформаційно-технологічних та інноваційних важелях впливу на бізнесову діяльність.

Мають бути розроблені якісні програми комплексної підтримки та розвитку малого і середнього підприємництва на основі широких гарантій з боку урядово-владних структур та міжнародних партнерів. Це тривалий і фінансово затратний процес. Позитивним явищем є продовження Кабміном України в умовах війни програми «Власна справа» щодо видачі мікрогрантів на початок чи розширення бізнесу від 50 до 250 тис. грн. під конкретні бізнес-плани, а, також програми «Доступні кредити 5-7-9%», за якою 13 500 підприємців отримали кредити на 54 млрд. грн. Актуальною нині є програма державного страхування для малого та середнього бізнесу. Особливої підтримки потребують бізнес-структури. що постраждали на лінії фронту. Багатьом з них необхідна допомога в інвестиціях, релокації, відновленні логістики. При цьому активно слід використовувати потенціал міжнародного співробітництва.

Таким чином, малий та середній бізнес в силу своєї гнучкості, креативності, мобільності та високих потенційних можливостей здатний в критичних кризових умовах за дієвої підтримки держави стати точкою опори для позитивних зрушень в економіці та подолання негараздів. Залучаючи значну частину громадян до самостійної економічної діяльності, мале та середнє підприємництво є інструментом вирішення різноманітних соціально-економічних проблем суспільства.

Література:

1. Берницька Д.І. Дослідження процесів розвитку малого і середнього бізнесу: зарубіжний досвід. *Економічний форум 2/ 2019*. 2019.- С.4-12

2. Котляревський О.В. Розвиток системи підприємництва в Україні. *Економіка та держава*. 2014. № 12. С. 128-132.

3. За півроку кількість ФОПів в Україні зросла на 31,7 тисячі. URL : https://opendatabot.ua/analytics/new-fop

Лабунський В. Б.
студент
Донецький національний університет імені Василя Стуса
м. Вінниця, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Актуальність теми. На сьогодні заробітна плата є основним джерелом доходів працівників та важливим індикатором соціально-економічного життя країни. На даний час в Україні системи оплати праці, що використовуються на підприємствах, є в багатьох випадках застарілими. Заробітна плата не враховує специфіку підприємства, вона часто не відповідає займаній посаді, отже питання удосконалення системи оплати праці наразі є актуальним.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення системи оплати праці на промисловому підприємстві задля підвищення ефективності праці персоналу.

Виклад основного матеріалу. В ході проведеного дослідження було вивчено ефективність системи оплати праці одного з промислових підприємств Вінничини з виробництва електрокабельних джгутів. Регулювання системи оплати праці на підприємстві відбувається на основі таких локальних документів: Положення про оплату праці працівників; Штатний розпис підприємства; Колективний договір; Положення про преміювання.

Заробіток працівників складається з основної та додаткової заробітної плати. Основна заробітна плата нараховується працівникам відповідно встановлених їм тарифних ставок або посадових окладів, пропорційно до відпрацьованого часу відповідно до встановлених графіком норм. Тарифні ставки на підприємстві встановлені основним та допоміжним працівникам підприємства які працюють позмінно, керівникам, професіоналам та фахівцям встановлено посадові оклади.

Додаткова заробітна плата на досліджуваному промисловому підприємстві включає в себе:

– доплату за роботу у вечірній та нічний час;
– доплату за стаж роботи на підприємстві;
– доплату за виконання обов’язків тимчасово відсутніх працівників (у разі хвороби, перебування у відпустці та з інших причин);
– доплата за суміщення професій (посад);
– надбавку за знання та використання в роботі іноземної мови;
– премію КТУ (коефіцієнт трудової участі) для основних робітників;

В ході дослідження встановлено такий негативний факт, що середня заробітна плата основних робітників протягом трьох років була нижче середнього рівня заробітної плати по Вінницькій області, Україні, а також і по промисловості взагалі. Крім того, в ході опитування працівників підприємства виявлено, що значна частина респондентів (51%) вважають, що рівень їх заробітної плати не відповідає їх обов'язкам, а система нарахування заробітної

плати та премій є частково зрозумілою або не зрозумілою для 40% респондентів. Отже, нагальною є потреба удосконалення системи оплати праці.

У зв'язку з цим, однією з наших пропозицій є перегляд основної частини заробітної плати (тарифної ставки / окладу) в сторону збільшення за рахунок зменшення відсотків премії, якщо не має змоги підняти заробітну плату.

Окремою пропозицією є внесення в систему преміювання КТУ індивідуального стимулювання працівника, та розбиття коефіцієнтів в залежності від робочого процесу працівника. На даний момент працівник який залучений до виконання простіших робіт отримує такий же відсоток преміювання як працівник залучений на конвеєрі. До прикладу працівник який працює на конвеєрі може мати на 5%-10% більше премії, ніж працівник який стоїть на монтуванні провідників на дошці. В той же час, працівник на дошці, при вільному часу може допомагати на конвеєрі та отримувати додатково до 5% премії.

Як відомо, система оплати праці є найважливішою компонентою системи мотивації персоналу підприємства [1]. Отже, заходи удосконалення системи оплати праці мають корелюватися з підходами до побудови системи мотивації на підприємстві. Серед них виокремлюють такі: адміністративно-технологічний, ресурсно-дефіцитний, програмно-галузевий, ментальний, патріархальний, організаційний, соціально-поведінковий, корпоративний, антропоцентричний [2, с.32]. Таким чином, якщо, наприклад, в основу системи мотивації покладено ресурсно-дефіцитний підхід, то й система оплати праці, як правило, буде обмежуватися обов'язковими елементами, а її удосконалення буде відбуватися навколо оптимізації нормативів оплати праці та рівнів заробітної плати. У разі, коли система мотивації персоналу ґрунтується, наприклад, на патріархальному підході, то і в системі оплати праці будуть використовуватися традиційні підходи, накшалт, відрядна система оплати праці - для робітників, а інновації при удосконаленні системи оплати праці будуть сприйматися важко.

Висновки**.** Управління удосконаленням системи оплати праці на промисловому підприємстві має охоплювати низку менеджерських рішень, заходів та дій, що мають реалізуватися у наступній послідовності:

– діагностика діючої системи оплати праці та задоволеності персоналу нею;
– формулювання цілей нової системи оплати праці;
– розробка елементів нової системи оплати праці;
– розробка внутрішніх нормативних документів щодо впровадження удосконаленої системи оплати праці.

Дотримання вищевикладених рекомендацій дозволить підвищити мотиваційну роль оплати праці та забезпечити високу ефективність праці персоналу.

Література:

1. Грінько І. М. Мотивація праці персоналу підприємств машинобудування: монографія. Київ: НТУУ "КПІ", 2016. 240 с.

2. Іляш О. І., Гринкевич С. С. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. К. : Знання, 2010. 476 с.

Ладонько Л. С.
доктор економічних наук, доцент
Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т.Г.Шевченка,
м.Чернігів, Україна
Калінько І. В.
кандидат технічних наук, доцент
ПВНЗ «Фінансово-правовий коледж»
м. Київ, Україна

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАЙНЯТІСТЮ НАСЕЛЕННЯ

Формування ефективно функціонуючого ринку праці як однієї з найбільш важливих складових економічної системи - одна з головних задач держави. На ринку праці, крім інтересів ринкових суб'єктів, відображаються різні процеси: соціально-економічні, політичні, демографічні та ін.

Перехід до ринкової економіки викликав корінну трансформацію усієї сукупності виробничих відносин, включаючи трудові відносини. Складаючи поряд з іншими видами ринків (ринком сировини, ринком капіталу і іншими) органічну частину ринкового механізму, ринок праці виконує в цій системі функцію об'єднання факторів виробництва і підтримки їх збалансованості.

Зайнятість населення - сукупність відносин на ринку праці, пов'язаних з участю населення у трудовій діяльності. Зайнятість відображає ступінь участі населення в суспільно-корисній праці і досягнутий завдяки цьому рівень економічного розвитку країни. Отже, державне регулювання зайнятості - це «комплекс заходів державного впливу на ринок праці з метою забезпечення продуктивної зайнятості та соціального захисту населення. Вагомість цієї мети визначається як економічними, так і соціальними наслідками безробіття (для суспільства вцілому і для кожної особи)» [1]. Суспільство зацікавлене в тому, щоб всі його працездатні громадяни працювали, оскільки це при інших рівних умовах забезпечує зростання валового внутрішнього продукту країни. Крім того, основні завдання соціально-економічного розвитку країни вимагають створення умов зростання рівня трудової активності населення. Пріоритети державної політики в сфері зайнятості визначаються з врахуванням проблем економічного національного розвитку відповідно до законодавчо-нормативних забезпечень і фактичним станом ринку праці.

Як показує досвід, залежно від стану економіки та ринку праці можливі два основних варіанти проведення політики зайнятості: активний і пасивний. У сучасних умовах основними проблемами в сфері зайнятості та безробіття практично будь-якої країни світу є: безробіття серед молоді, яка обумовлена складнощами з працевлаштуванням через відсутність досвіду роботи та практичних навичок; структурні зрушення в економіці, які можуть характеризуватися впровадженням нових технологій, скороченням виробництва в традиційних галузях, закриттям технічно застарілих підприємств.

Ці зрушення призводять до змін у сфері зайнятості, на які суб'єкти господарювання та економіка в цілому повинні швидко реагувати:

– безробіття серед людей старшого віку, які в силу віку не можуть працевлаштуватися на багато видів робіт;

– скорочення сукупного попиту на робочу силу в зв'язку з скороченням виробництва;

– переміщення робочої сили, причиною яких є невідповідність інтересів і вимог працівника конкретного робочого місця, а на макроекономічному рівні - невідповідність між існуючим розподілом робочих місць і потребами моделі соціально-економічного розвитку [2];

– перехід фахівців і некваліфікованої робочої сили в сферу неформальної зайнятості, тіньової економіки або їх міграція за кордон;

– зниження якісних характеристик робочих місць, недостатнє введення в дію нових робочих місць, особливо для кваліфікованих кадрів, що не тільки знижує продуктивність праці і конкурентоспроможність виробництва, а й призводить до руху робочої сили (міграційні потоки представлені в основному чоловіками у віці від 25 до 50 років і жінками 20-40 років) [3].

Розглянуті проблеми призводять до таких наслідків:

– в результаті зростання безробіття дохідна частина бюджету держави скорочується, так як стає менше платників податків;

– зміни в демографічній структурі населення призводять до зменшення економічно активного населення;

– диференціації регіональних ринків праці, існування депресивних регіонів з особливо напруженою ситуацією на ринку праці і т. д.

Рівень безробіття в Україні в 2019 році досі є одним з найвищих порівняно з іншими європейськими країнами. Повідомляється, що «рівень безробіття в Україні серед громадян віком 15-70 років становив 8,7%. Вище рівень безробіття у Франції – 9,1%, Італії – 9,7 та Іспанії – 13,9%. Водночас у Чехії показник безробіття був на рівні 2,1%, а в Німеччині – 3,1%» [4].

За даними Державної служби статистики «в четвертому кварталі 2019 року кількість зайнятого населення України у віці 15 років і старше становила 16,5 млн. осіб, а у віці 15-70 років – 16,4 млн. осіб. Кількість безробітного населення України віком 15 років і старше та у віці 15-70 років складала по 1,6 млн. осіб» [4]. Також, Державною службою статистики зазначається, що Україна посідає одне з останніх місць за рівнем зайнятості – 52,7%, випередивши такі країни, як Бельгія - 51,8%, Франція - 50,6, Іспанія - 49,9 та Італія - 45,2% [4].

Таким чином, основна мета управління зайнятістю полягає в недопущенні зростання безробіття до критичного рівня, стимулювання попиту на робочу силу і наближення структури пропозицій праці до структури попиту на працю. Ця вимога розробки та реалізації комплексу заходів щодо забезпечення відповідності структури робочої сили і структури робочих місць, безперервно змінюється. В Україні ця політика здійснюється Міністерством соціальної політики і Державною службою зайнятості.

У Мінекономіки України зазначають, що план заходів має напрямки: «розвиток національної економіки як основи для забезпечення продуктивної зайнятості та створення нових робочих місць; стимулювання розвитку підприємництва і самозайнятості; забезпечення створення гідних умов праці та

детінізації у сфері зайнятості населення; розвиток системи професійної (професійно-технічної) освіти і забезпечення створення умов для професійного навчання протягом життя; забезпечення розвитку інклюзивної ринку праці; сприяння зайнятості молоді; реформування державної служби зайнятості та забезпечення інноваційного розвитку послуг на ринку праці; забезпечення реалізації ефективної державної політики в сфері трудової міграції».

Але не дивлячись на позитивні зрушення у сфері державного регулювання зайнятості населення, на ринку праці України в сучасних умовах ще залишається ряд проблем, які потребують рішення і врегулювання з боку держави. Так, найбільш гострою проблемою є висока частка безробітних з вищою освітою. У зв'язку з цим необхідно забезпечити раціональну державну політику щодо фінансування навчання великої кількості студентів та ефективному розподілу кількості місць для різних спеціальностей в системі вищої освіти.

Також в Україні загострюється ситуація з молодіжною зайнятістю (питома вага молоді в загальній кількості безробітних склав біля 30%). Молодь становить окрему частина ринку праці і розвивається особливим чином. З одного боку, вік сприяє високій мобільності, відкритості, креативності, сміливості у зміні і пошуку роботи, а з іншого - молоді не вистачає досвіду, щоб бути конкурентоспроможною на ринку праці, тому безробіття молоді (за статистикою, це громадяни у віці від 16 до 30 років) є однією з найгостріших соціально-значущих економічних проблем України. Ще однією з проблем є відсутність комплексного системного підходу до потреб кадрового забезпечення виробничої та невиробничої сфер як на загальнодержавному, так і регіональному рівні.

Розвиток економіки будь-якої держави визначається наявними трудовими ресурсами і необхідними умовами для забезпечення ефективності трудової діяльності, тому забезпечення зайнятості населення в суспільно-корисній і ефективній праці можна розглядати як фактор забезпечення стійкого економічного зростання держави.

Література

1. Талавіра Є. В. Дослідження державної політики в системі організації оплати праці в сучасних умовах / Є. В. Талавіра, С. С. Пінчук, В. В. Черниш // Ефективна економіка. – 2019. – № 6. - С.132-139.

2. Кифяк В. І. Соціально-економічний аналіз безробіття в Україні / В. І. Кифяк, Н. В. Лесько // Економіка та держава. – 2019. – № 1. – С. 100-103.

3. Ланченко Є. О. Колективно-договірне регулювання соціально-трудових відносин у аграрному секторі економіки: стан і напрями удосконалення / Є. О. Ланченко // Демографія та соціальна економіка. – 2018. – № 3. – С. 148-160.

4. Офіційний сайт Державної служби статистики України - http://www.ukrstat.gov.ua/

Левада В. В.
студент
Стріжко І. С.
студент
Антонюк К. І.
доктор економічних наук, професор
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

АКТУАЛЬНІСТЬ ТА ПЕРЕДУМОВИ СТВОРЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ ЦЕНТРІВ В УКРАЇНІ

Вплив глобалізаційних процесів на трансформацію світової та вітчизняної економіки, високий рівень розвитку та автоматизації виробничих, технологічних, управлінських, організаційних та інших процесів обумовлюють зростання попиту на якісну робочу силу на ринку праці. З'являється необхідність найму кваліфікованого персоналу, адаптованого до вимог сучасності за професійною придатністю, гнучкістю, мобільністю, вмотивованістю, інноваційністю, моральністю тощо. В умовах євроінтеграції, економічного розвитку та відновлення України важливим завданням держави є створення належних умов для професійного навчання, підвищення кваліфікації робочої сили, вмотивованості та спроможності до навчання впродовж життя. Цього можна досягти шляхом запровадження механізмів з оцінювання результатів неформального та інформального навчання, сприяння працевлаштуванню за професійними здібностями відповідно до кваліфікаційних вимог роботодавця. В свою чергу цьому сприятиме створення кваліфікаційних центрів на основі досвіду розвинутих країн, і саме це обрано об'єктом нашого дослідження.

Одержані результати кабінетних досліджень надали підстави стверджувати, що на сьогоднішньому етапі розвитку України кваліфікаційні центри є важливими елементами в екосистемі освіти держави. Безперервна освіта і самоосвіта – це не лише тренд сучасності, а й провідні чинники побудови людиною професійної кар'єри. Перспективи кар'єрного зростання пов'язані передусім з підвищенням рівня професійної майстерності. Зацікавленість працедавця в кваліфікованих кадрах узгоджується з правом працівника на професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації. Клієнти кваліфікаційних центрів мають змогу отримати відповідні послуги з підтвердження власних професійних навичок на підставі знань, отриманих шляхом здобуття формальних, неформальних та інформальних видів освіти [1].

Поєднання регулюючих факторів, норм, правил, дій суб'єктів утворює Національну рамку кваліфікацій, що суттєво впливає на функціонування національного ринку праці і якості кадрів, які претендують на працевлаштування або просування за "кар'єрними сходами". Фінальним етапом у процесі формування повноцінної системи кваліфікаційних центрів виступає інтеграція Національної рамки кваліфікацій у міжнародний ринок праці. Для цього національні норми діяльності центрів повинні бути узгоджені і відповідати

вимогам регіональних та міжнародних стандартів. Так, виходячи з досвіду розвинених країн, на нашу думку, українські кваліфікаційні центри повинні розширити вибір професійно орієнтованих і міжнародно визнаних кваліфікацій, такими як бізнес, менеджмент, право, комп'ютерна техніка, охорона здоров'я тощо. Адже використання нових можливостей глобалізації та створення локальних конкурентних переваг, зокрема на засадах інформаційного суспільства, дозволяє регіонам не лише зміцнювати власний міжнародний конкурентний статус, а й сприяти підвищенню рівня конкурентоспроможності національної економіки [2].

За результатами проведеного аналізу встановлено, що головними передумовами створення українських кваліфікаційних центрів є такі: концепція навчання впродовж життя; тренди на самоосвіту та особистий розвиток; процеси євроінтеграції; збереження «інтелектуального ресурсу» країни та протидія виїзду людей з високою кваліфікацією за рахунок підвищення рівня життя та освіти в Україні.

Оскільки сьогодні в умовах воєнного стану безробіття є однією з найсерйозніших соціально-економічних проблем, отримання нової чи підтвердження вже існуючої кваліфікації є дуже актуальним. Кваліфікаційні центри можуть вирішити багато проблем з працевлаштуванням людей, які втратили можливість працювати в своєму місті / країні чи за своєю спеціалізацією.

Проблема на початкових етапах створення кваліфікаційних центрів – обмежена кількість одержувачів професійних кваліфікацій, при цьому потрібні істотні ресурси (обладнання, методика, фінансові ресурси) для створення та забезпечення роботи. У перші кілька років діяльність такої організації буде не ефективна та нерентабельна. У такому випадку кваліфікаційні центри можуть створюватись при закладах професійної освіти та підприємствах. Однак буде порушений принцип неупередженості та незалежності. Щоб уникнути таких проблем, необхідно почати створення мережі кваліфікаційних центрів на базі існуючої інфраструктури торгово-промислових палат в Україні, які представлені в кожній області та функціонують відповідно до специфіки кожного регіону. Мережевий підхід дозволить збирати заявки зі всієї України та адресувати в кваліфікаційні центри тієї регіональної палати, в якій здійснюється оцінювання за певним напрямом. Така система на перший час скоротить витрати на підтримку постійного функціонування штату з сертифікації. Адже на початкових етапах доречніше створювати центри з оцінки певних спеціальностей в тих регіонах, які спеціалізуються на цій сфері діяльності.

Література:

1. Кваліфікаційні центри / Національне агентство кваліфікацій. URL: https://nqa.gov.ua/qualification-centers (дата звернення: 29.10.2022).

2. Возняк Г. В. Сучасні теорії та парадигми регіонального розвитку: практичний вимір для України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 5. С. 675.

Линенко А. В.
кандидат економічних наук, доцент
Дяченко О. А.
студент
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

РОЗВИТОК БАНКІВСЬКОГО ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ

Інтернет-маркетинг охоплює маркетингову діяльність, яка здійснюється на основі електронних технологій. По суті, це стосується сучасних цифрових технологій, завдяки яким суб'єкти бізнесу збільшують продажі: електронної комерції, наприклад, а також традиційної комерції, що використовує засоби Інтернет як допоміжну технологію.

Можна виокремити такі етапи в процесі розробки плану банківського Інтернет-маркетингу:

– формулювання цілей рекламної кампанії в Інтернет з позиції одержання прибутку та/чи зниження витрат банку;

– визначення потенційної аудиторії веб-сайту (цільової аудиторії самого банку);

– збір і підготовка інформації, що має бути затребувана користувачами веб-сайту банку;

– створення банківського веб-сайту: проєктування його структури, дизайн, забезпечення інформаційного наповнення, функціонування програмного забезпечення, розміщення в мережі Інтернет;

– забезпечення систематичного збору статистичної інформації про відвідуваність Інтернет-ресурсу;

– цілеспрямоване стимулювання відвідувань веб-сайту користувачами цільової аудиторії банку;

– зіставлення статистики відвідувань веб-сайту та динаміки зростання продажів банківських продуктів (необхідно корегувати дії в мережі Інтернет і в організації роботи банку в цілому) [1].

Якщо аналізувати Інтернет-маркетинг саме банків України, то вони здебільшого використовують такі інструменти, як: менеджмент (Google Docs, Podio, Trello), інструменти для аналізу й аналітики (Google Analytics, Semrush, SimilarWeb), інструменти для e-mail маркетингу (наприклад, MailChimp) та соціальні мережі для просування банківського продукту чи послуг банку (Facebook, LinkedIn, Quora, Reddit, YouTube тощо).

Успішним прикладом банківського маркетингу в Інтернет є досвід АТ КБ «ПРИВАТБАНК», в якому запустили нову креативну рекламну кампанію, прагнучи змінити стиль рекламних комунікацій із мільйонами клієнтів по всій країні, підкреслити роль бренду та показати його справжність.

За час існування банку виросло нове покоління українців, яке потребує нових ідей в Інтернет. Банк багато в чому є першим, наприклад, першим у світі зробив цифрові обкладинки для карток, першим запровадив ApplePay і FacePay,

та й узагалі банк першим тестував усі нові банківські «фічі» в Україні [2].

Іншим передовим прикладом розвитку банківського Інтернет-маркетингу є практика Monobank від АТ «Універсал Банк». Так, сьогодні у Monobank спостерігається приріст 30% органічного трафіку, 35% реферальної програми (клієнти реально рекомендують одне-одному цей банківський проєкт). Усього 10-15% становить власна реклама, а решта – affiliate marketing, агентські мережі та інші активності клієнтів.

Інтернет-маркетинг повністю на аутсорсі. Також система банку має декілька великих підрядників. Все працює так: агент залучає потенційних клієнтів на лендинг, потім отримуються заявки з телефоном і відбувається спостереження, як потенційний клієнт себе поводить. Якщо він дійшов до отримання картки, то агент виконав свою роботу.

Інколи Monobank працює за схемою Cost per Action (оплата не за покази та кліки, а за конкретний результат – продаж або реєстрацію). За рахунок гарного інформаційного фону та Інтернет-маркетингу люди охочіше йдуть саме в цей банк, аніж в інші.

Також банком проводився експеримент з IVR-дзвінками, коли клієнтові дзвонить робот і каже як людина. Було отримано багато трафіку на вхід, але низьку конверсію в реальні карти. Реакція була негативною, тому експеримент виявився невдалим.

Топ метрик Monobank:

– вартість залучення користувача;
– кількість виданих банківських карток;
– прибуток за клієнтами залежно від каналу залучення;
– ефективність воронки продажів.

Точка входу у воронку продажів – коли клієнт вказує номер телефону. Наступний крок – надсилання документів на верифікацію, коли система перевіряє фото документів. Туди потрапляє 65%. Успішно проходять перевірку 58%. Отримують та активують банківські картки близько 45%.

Підбиваючи підсумки, можна констатувати, що Інтернет-маркетинг в українських банках є необхідною складовою стратегій розвитку цих банків, а також залучення нової цільової аудиторії, що буде користуватися банківськими картками саме того банку, який проявить «найкращий» маркетинг в середовищі Інтернет.

Література:

1. Черкасова М. В. Трансформація маркетингової стратегії банку в умовах цифровізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2022. № 3-4 (292-293). С. 61–67.

2. ПриватБанк розкаже клієнтам, чому кожен із них такий важливий для банку. Беремо і робимо! URL: https://privatbank.ua/news/2020/8/3/1269 (дата звернення: 26.10.2022).

3. Як влаштований маркетинг у банку без відділень. URL: https://l-a-b-a.com/blog/822-kak-ustroen-marketing-v-banke-bez-otdelenijj (дата звернення: 26.10.2022).

Лісніченко М. О.
кандидат економічних наук, доцент
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

ДОСЛІДЖЕННЯ РЕФОРМУВАННЯ МИТНОЇ СПРАВИ В УКРАЇНІ

Державна митна справа є одним із головних елементів євроінтеграційних процесів України, проте структура і діяльність Державної митної служби України (Держмитслужби) та територіальних митниць не зовсім відповідають вимогам Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом від 27 червня 2014 року (надалі – Угода про асоціацію) [1, с. 87-92].

Наразі у державному регулюванні переважає підхід, за яким надходження митних платежів до державного бюджету є ключовим показником ефективності діяльності митниці. В той же час, в розвинених країнах світу митна справа розглядається передусім як сприяння зовнішній торгівлі й забезпечення безпеки ланцюга постачання товарів.

Здійснення митної справи на таких засадах може сприяти корупційним проявам, збільшувати «сірі» поставки, сприяти штучному підвищенні цін на імпортовані товари. Держмитслужба сьогодні характеризується нестабільністю, постійними структурними зрушеннями та кадровими змінами [2, с. 48-52].

У 2018 році Україною був підписаний Меморандум з МВФ, Україна взяла на себе зобов'язання у продовж 2019 року консолідувати підрозділи Державної фіскальної служби в два окремих юридичних особи підзвітні Міністерству фінансів: Податкову та Митну служби [3].

У 2019 році були прийняті закони «Про режим спільного транзиту та запровадження національної електронної транзитної системи» та «Про внесення змін до Митного кодексу України щодо тимчасового спрощення митного оформлення транспортних засобів, ввезених на митну територію України», які є необхідними для здійснення реформ.

Після кадрових змін в керівництві Держмитслужби у травні 2020 року Кабінет міністрів України затвердив План заходів щодо реалізації концептуальних напрямів реформування системи органів, що реалізують державну митну політику.

Затверджений у 2020 році План підвищення ефективності роботи Митної служби [4] передбачав низку першочергових завдань, серед яких цифровізація управлінських процесів; створення моніторингового центру; запровадження гармонізованого з іншими країнами світу митного тарифу; удосконалення законодавчої бази з питань контролю митної вартості.

З 2019 року в Україні реалізація державної митної політики перейшла від Державної фіскальної служби до Державної митної служби, яка є новим центральним органом виконавчої влади. Першочерговими кроками реформи митниці стали покращення кадрового та технічного забезпечення з акцентом на діджиталізацію процесів. Саме від ефективності цих напрямків залежить результативність реформування митної справи. Тобто, реформа митниці

спрямована на мінімізацію людського фактора при ухваленні рішень, водночас з підвищенням престижності роботи митника.

В матеріалах Аналітичного звіту за результатами п'ятої хвилі щорічного опитування українських імпортерів та експортерів [5] наведено оцінку роботи Нової митниці. Більшість респондентів (48,1%) оцінили ефективність роботи Нової митниці на високі оцінки, третина респондентів – на середню оцінку, 8% респондентів поставили найнижчі бали. Таким чином, середня оцінка роботі Нової митниці складає 3,6 балів. Слід відзначити, що респонденти, які помітили покращення ефективності роботи митниці порівняно з роком її впровадження (18,6%), більша за тих, хто, навпаки, вважає що вона погіршилась (4,8%). Переважна більшість респондентів вважають, що ефективність роботи Нової митниці не змінилися за цей період. Таку думку висловили 66,2% респондентів.

Респонденти дослідження також оцінили загальний напрямок реформ на митниці. 10,3% відсотків респондентів вважають, що реформи рухаються в неправильному напрямку, 15,8% не знають про реформу або відмовились від відповіді. Решта опитаних розділилась на дві рівні групи (по 36,9%): ті, кому важко визначитись з однозначною оцінкою, і ті, що вважають вектор реформ правильним або скоріше правильним. Аналогічні оцінки показує опитування 2021 року. Отже, відсоток тих, хот позитивно оцінює вектор руху реформ митниці (43%), переважає відсоток тих, хто негативно налаштований (35%).

Для того, щоб досягти очікуваних результатів від провадження реформ митної справи в Україні необхідно подолати певні труднощі, зокрема: системна та всеосяжна реформа митниці не має підтримки уряду держави: пропозиції Міністерства фінансів, Офісу простих рішень і результатів не була затверджена нормативно-правовим документом; відсутність чітких та зрозумілих індикаторів успіху: орієнтація на процес реформування, а не на результативність реформ; складність моніторингу процесів реформування: реалізація окремих напрямків не дає можливість оцінити комплексно реформу та здійснювати громадський контроль діяльності державних органів.

Література:

1. Сімчук В. П. Адміністративно-правовий статус державної митної служби України в умовах реформування. *Журнал східноєвропейського права.* 2020. № 74. С. 87-92

2. Родченко І. Ю. Реформування системи органів, що реалізують державну митну політику. *Теорія та практика державного управління.* 2020. Вип. 1. - С. 48-52.

3. Україна: Меморандум про економічну і фінансову політику. URL : https://mof.gov.ua/storage/files/LOI%20and%20MEFP%20-%202016_ukr.pdf

4. План підвищення ефективності роботи митної служби URL : https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/18%20-%20Department/Prezentacii/customs-reform.pdf

5. Аналітичний звіт за результатами п'ятої хвилі щорічного опитування українських імпортерів та експортерів «Спрощення процедур торгівлі в Україні: 2020 рік». URL : https://customs.gov.ua/otsinka-diialnosti

Лісова Т. С.
студент
Шишкін В. О.
кандидат економічних наук, доцент
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сьогодні, у нелегкий для України час політико-економічні проблеми позначаються в першу чергу на діяльності підприємців. Держава має підтримувати бізнес, а бізнес має підтримувати владу особливо в нелегкі часи. Бізнес наповнює бюджет, сплачує податки, дає робочі місця, забезпечує населення необхідними товарами та послугами, а у відповідь надмірна зарегульованість в питаннях ведення бізнесу. На цей час функції з дерегуляції покладено на різні державні органи, тобто боротьба з бюрократією та надмірною зарегульованістю підприємництва доручено чиновникам, які не мотивовані здійснювати регуляторну політику. Така ситуація значно відрізняється від ситуації в економічно розвинених країнах світу, де бізнес безпосередньо впливає на уряд через існуючі механізми публічної влади.

Отже, приведення вітчизняного законодавства в підприємницькій сфері у відповідність до Конституції і законодавства України, міжнародних стандартів та звичаїв ділового обігу, має бути спрямовано в тому числі на дерегуляцію економіки нашої держави, покращення інвестиційного клімату, підвищення дисципліни виконання зобов'язань, припинення неправомірних дій у сфері підприємництва, спрямованих на заволодіння підприємствами, майном, а також інші порушення прав суб'єктів господарювання з боку інших суб'єктів господарювання та будь-яких осіб, у тому числі в змові та із застосуванням впливу з боку державних органів, їх посадових та службових осіб [1].

Сьогодні для допомоги бізнесу держава здійснила ряд заходів:

1. Запроваджено нову ставку єдиного податку в розмірі 2% замість 5% – перейти на неї можуть діючі і новостворені фізичні особи-підприємці (ФОП) 3 групи. Головною умовою переходу є річний дохід не більше 10 млрд гривень. Платники цієї групи звільняються від сплати податку на додану вартість, але це не стосується імпортного ПДВ.

2. Звільнено усіх ФОП від сплати єдиного соціального внеску (ЄСВ) за себе та найманих працівників, які були призвані на військову службу в рамках мобілізації. А ФОП 1-2 групи звільняються від сплати єдиного податку.

2. Штрафи за несплату, неповну або несвоєчасну сплату податків чи неподання звітності не нараховуються. Також не проводяться документальні перевірки щодо сплати ЄСВ.

3. Відтерміновано масове впровадження реєстраторів розрахункових операцій (РРО) [2].

Ситуація, що склалася в Україні помітно звужує можливі варіанти започаткування бізнесу, тому що до нього висуваються особливі вимоги.

Бажано, щоб бізнес не був прив’язаним до конкретного місця, адже в будь який момент може виникнути потреба переїхати.

Краще за все, якщо для роботи не потрібен офіс, а роль складу виконуватиме відносно невелике приміщення, можливо, навіть власне житло.

Важливо, щоб обраний бізнес не потребував великих інвестицій на початку та дозволяв вкладати гроші поступово.

Через нестабільну ситуацію існує більша вірогідність того, що справа не стане успішною [2]. А робити серйозні інвестиції ризиковано і в більш спокійні часи.

В цьому випадку оптимальним варіантом для започаткування бізнесу під час нестабільності є створення інтернет магазину для чого на перших етапах не потрібно орендувати офіс та наймати персонал.

Якщо організувати продаж чужих товарів, тобто зайнятися так званим дропшипінгом, то не буде необхідності купувати товар, орендувати склад і контролювати процес доставки. В цьому випадку завданням підприємця залишається просування товарів і пошук клієнтів, а всім іншим займається постачальник.

Також значну частку грошей зекономить безкоштовне створення сайту на платформах маркетплейсів.

Література:

1. Щелкунов В., Бездітний В. Бізнес не повинен страждати від політичної нестабільності. URL: https://yur-gazeta.com/interview/biznes-ne-povinen-strazhdati-vid-politichnoyi-nestabilnosti/p2.html (дата звернення: 19.10.2022.).

2. Селіщев М. Поради Бізнес. URL: https://horoshop.ua/ua/blog/biznes (дата звернення: 19.10.2022.).

Майданік І. П.
кандидат соціологічних наук, старший науковий співробітник
Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України
м. Київ, Україна

МІГРАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ВІДНОВЛЕННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПОВОЄННОЇ УКРАЇНИ

Україна впродовж восьми місяців боронить свою державність проти навали загарбників. Повномасштабна війна принесла величезні втрати та руйнування в соціально-економічній сфері. Продовження бойових дій та ворожих атак на цивільні об'єкти посилюють процеси руйнації. Попри це Україні вже зараз необхідно розпочати підготовку для повоєнного відродження, розробляючи тематичні програми, аналізуючи потреби та оцінюючи потенційні складності та ризики. На державному рівні започаткування цієї дискусії втілюється, зокрема, у розробці «Плану відновлення України» [1]. Він спрямований на прискорення стійкого економічного зростання та створення сприятливих можливостей для людського розвитку.

Вирішальну роль в соціально-економічному розвитку країни відіграють люди. Вони творять економічний прогрес. Від їх умінь, знань, навичок, компетенції залежить вирішення всіх соціально-економічних проблем [2]. Підтримання соціально-економічної системи під час війни та повоєнне відновлення – не виключення. Тому завдання зі збереження життя та здоров'я людей є пріоритетним не лише з гуманістичної, а також і з практичної точки зору. Ще А. Сміт говорив про людину як вищу цінність в економічній системі і підкреслював важливість свободи усіх людей для соціально-економічного розвитку. Він наголошував, що залежна людина не може відігравати активну економічну роль у розвитку матеріального виробництва [2]. Щоправда А. Сміт пов'язував несвободу з обмеженнями ієрархічного феодального суспільства, натомість в умовах російської агресії поняття (не)свободи набуває зовсім іншого змісту. Тимчасова окупація деяких областей та населених пунктів безумовно служить потужним фактором стримування економічного прогресу (навіть у випадку відсутності серйозних руйнувань), натомість звільнення – відкриває можливості для відновлення та розвитку. В деокупованих містах і селах України відновлюються можливості для гідного життя мешканців і реалізації економічної діяльності, відбудовуються комунікації та інфраструктура. Тривалість відновлення залежить від наявних руйнувань, людських ресурсів, матеріалів тощо. Зокрема, пересувні та стаціонарні відділення Укрпошти та Нової пошти відновили свою діяльність на деокупованих територіях Харківської та Херсонської областей протягом декількох днів чи тижнів [3].

Для ефективного повоєнного відродження Україні неодмінно доведеться вирішити проблему нестачі трудових ресурсів. Навіть у довоєнний період в Україні відчувалася потреба у залученні додаткових працівників, натомість війна ще сильніше загострила кадровий голод. Багато українців втратили життя чи працездатність, масштабні виїзди за кордон у пошуках безпечного середовища

можуть набути незворотного характеру. Одночасно з українськими громадянами територію країни активно залишають й іноземці. Впродовж найбільш масового вибуття у перші тижні після нападу РФ іноземці становили приблизно 18 % від загальної чисельності осіб, які перетинали кордон у напрямку виїзду [4]. Це набагато більше ніж питома вага цієї групи у структурі українського населення. Нині точаться активні дискусії навколо тематики повернення в Україну осіб, котрі залишили країну через російську агресію. Певна частина біженців залишиться у місцях прибуття. Імовірно, що іноземці ухвалюватимуть таке рішення частіше, ніж громадяни України, оскільки мають менше зв'язків з нашою країною.

В таких умовах надзвичайної актуальності набуває розробка механізмів з нарощування трудового потенціалу України для повоєнного відродження. Міграційна складова цього процесу включає прибуття двох основних контингентів: 1) повернення на батьківщину українців, які виїхали за кордон через війну і 2) залучення іноземців. Актуальний та потенційний внесок людини у суспільство суттєво залежить від ступеня її інтеграції, тому для обох зазначених груп виникає необхідність визначити орієнтири їх (ре)інтеграції. Інтеграція іммігрантів є, безумовно, набагато складнішим завданням. Іноземці, які мешкали в Україні до війни, вже ознайомлені з культурою, мовою, засадами спілкування. Це є суттєвою перевагою у контексті побудови мирного співіснування корінного та приїжджого населення. Наразі виникають обгрунтовані сумніви щодо ймовірності повернення тих іноземців, які до війни мешкали в Україні, а після повномасштабного нападу – поїхали за кордон. Тому після завершення війни нашій країні доведеться серйозно міркувати про залучення іноземних працівників і їх інтеграцію.

Таким чином, Україні вже зараз потрібно розпочати підготовку до повоєнного відродження. Нарощування трудового потенціалу має важливе значення у цьому процесі. Міграції населення можуть сформувати потужний резерв для соціально-економічного відновлення. Розробці державних планів та програм з цього спрямування мають передувати наукові дослідження, зокрема необхідно оцінити міграційні втрати трудового потенціалу через повномасштабну війну, спрогнозувати масштаби повоєнних потреб у поповненні трудового потенціалу за рахунок різних міграційних груп та визначити фактори, що сприятимуть поверненню українських біженців з-за кордону.

Література:

1. План відновлення України URL: https://recovery.gov.ua/

2. Ткачук І., Токарюк Д. Людина в основі наукових досліджень вчених-економістів. *Ефективна економіка*. 2017. №12.

3. Балаклія і не тільки. Нова пошта та Укрпошта відновлюють роботу у Харківській області. *НВ*. URL: https://biz.nv.ua/ukr/markets/nova-poshta-vidnovit-robotu-80-u-harkivskiy-oblasti-novini-ukrajini-50269594.html

4. Лібанова Е. М., Позняк О. В., Цимбал О. І. Масштаби та наслідки вимушеної міграції населення України внаслідок збройної агресії Російської Федерації. *Демографія та соціальна економіка*. 2022. № 2 (48). С. 37—57.

Максимова І. І.
кандидат економічних наук, доцент
Яценко Н. О.
студент
Державний університет економіки і технологій
м. Кривий Ріг, Україна

ПЕРЕВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ У ЦИФРОВИЙ ФОРМАТ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Останні десятиріччя відбулася глобалізація суспільно-економічних відносин. Більшість країн були вплетені своїми економіками і фінансовими системами до глобального світу і впроваджували (або намагалися впроваджувати) у свою діяльність концепцію сталого розвитку. В загальному розумінні концепція сталого розвитку передбачає дотримання встановлених суспільством вимог до захисту довкілля, соціальної справедливості та відсутності расової, національної і гендерної дискримінації [1. с.30]. Така світова економічна політика принесла свої плоди, що в першу чергу проявилося як покращення добробуту і безпеки населення глобального світу. Результати фундаментального дослідження представлені в праці «Фактологія» [2]. Не останню роль в можливості реалізовувати концепцію сталого розвитку зіграла цифровізація (діджиталізація) суспільно-економічних процесів. З'явився і набрав широкого поширення термін «цифрова економіка» [3].

Дуже позитивний вплив на глобальний процес сталого розвитку стала доступність фінансових, і у першу чергу банківських послуг, для широкого загалу саме завдяки цифровим технологіям (концепція «цифрового банкінгу») [4].

Після 24.02.2022 року напевне світ змінився, і буде змінюватися надалі. Під загрозу поставлений і процес сталого розвитку, і процес глобалізації в цілому. В значній мірі (через вплив санкцій) з глобального світу витісняється росія зі своєю економікою (звісно, що йдеться лише про доступність природних ресурсів для інших країн і ринок збуту споживчих товарів). Велика ймовірність того, що ще більш відірваним від світу стане Іран. Але напевне повністю зруйнувати конструкцію глобального світу може конфронтація (навіть без військової складової) з Китаєм.

Світ і до початку українсько-російської війни був надзвичайно турбулентний, нестабільний (розвивався в парадигмі «чорних лебедів»), що підтверджувала глобальна (Велика) фінансова криза 2008-2009 років і втрати глобальної економіки під час пандемії COVID-19. Сьогоднішня військово-економічна ситуація несе шалені загрози: від глобального голоду (на момент підготовки матеріалу росія оголосила про зупинку дії «зернового коридору») до знищення людства через ядерну війну. Цілком ймовірною є руйнація фінансово-економічних систем. Про можливість такої руйнації свідчить надзвичайно високий рівень інфляції практично в усіх країнах світу.

З позицій бізнесу відповідь глобальній невизначеності має базуватися на ряді заходів:

гнучке планування і бюджетування з використанням багатоваріантного підходу та моделей стрес-тестування;

максимальне скорочення операційних і збутових витрат;

максимальна цифрова трансформація бізнесу (не косметичні заходи, а перехід на глобальну цифрову архітектуру).

Механізм традиційного бюджетування (с врахуванням прикладних цифрових підходів), попри достатньо серйозну і справедливу критику продовжує використовуватися в багатьох світових корпораціях. Звісно, що сьогоднішні події викликають нові зміни до методології процесу. Багатоваріантні моделі необхідно доповнювати стресовими сценаріями (від зміни вартості ключових ресурсів для бізнесу до початку глобальної світової рецесії). Яскравим прикладом надзвичайних цінових коливань стала вартість газу у період 2021-2022 років (від 350 до 4000 доларів США за 1000 куб. метрів).

Коригування дають можливість швидко змінювати планові обсяги реалізації і відповідно використання будь-яких ресурсів.

Під час кризи мікрорівня (ймовірність цього в наступні роки для багатьох світових компаній є високою) задачею стане скорочення операційних витрат і витрат на збут. Ключом для такого скорочення є цифровізація бізнес-процесів, комунікаційних і логістичних процесів. В значній мірі пандемія коронавірусу показала наявність значних резервів саме в цій сфері. Багато офісних працівників стали працювати у дистанційному форматі, що дозволило національним підприємствам і світовим корпораціям скоротити витрати на утримання офісів (йшлося про мільярди доларів або євро) та витрати на збут (левова доля реклами перейшла в інтернет та мобільні месенджери). Саме під час пандемії багато компаній зрозуміли необхідність переходити до нової (цифрової) архітектури бізнесу.

Сутність цифрової трансформації бізнесу – не у технологіях, а у зміні бізнес-моделей. Бізнес-моделі мають бути спрямовані на споживача, який має доступ до глобальної мережі і високий рівень цифрової грамотності. Найкраще це видно на прикладі фінансової сфери. Зараз багато клієнтів просто не будуть працювати з банком або іншою фінансовою установою якщо це передбачатиме необхідність фізичної присутності у офісі установи. Вони просто перейдуть на обслуговування до тих фінансових установ, в яких така можливість є. Наступним кроком стане цифрова підтримка банку у повсякденних справах клієнта (від вибору клієнтом автомобіля до автоматичної оплати різноманітних стабільних платежів клієнта). В сферах матеріального виробництва усе більша перевага віддаватиметься методам і прийомам формування індивідуальних виробничих рішень (формат цифрового конструктора).

В детальному дослідженні питання [5] Пітер Вайл та Стефані Ворнер визначити, що цифровий переворот на рівні компанії (галузі) буває 3 видів: поява нових гравців (наприклад, Uber, Airbnb); нові моделі для традиційних конкурентів (автори наводять приклад компанії Nordstrom у рітейлі); перетинання границь галузі (поширення компаній, які надають фінансові

послуги на сферу споживчих закупівель, прагнення техногігантів надавати фінансові послуги і т.і.).

Резюмуючи. Світ став непередбачуваним і небезпечним. Бізнес-планування стає дедалі складнішим. Інтервали планування через це скорочуватимуться, а цифрові ймовірнісні моделі планування набуватимуть усе більшого поширення. Компанії намагатимуться оптимізувати витрати шляхом реалізації нових технологій, більшість з яких матимуть цифровий фундамент. Швидко формуватиметься, удосконалюватиметься і поширюватиметься нова цифрова архітектура управління бізнесом.

Література:

1. The United Nations. Department of Economic and Social Affairs. Sustainable development, 2019. https://sdgs.un.org/goals

2. Hans Rosling, H., Rosling, O., Rosling Rönnlund, A., 2019. Factfulness: Ten Reasons We're Wrong About the World--and Why Things Are Better Than You Think, Flatiron Books. New York.

3. Tapscott Don. The digital economy : promise and peril in the age of networked intelligence. New York: MrGraw – Hill. ISBN 0-07-063342-8.

4. Cris Skinner. Digital Bank: Strategies to Launch or Become a Digital Bank. Marshall Cavendish International (Asia) (September 7, 2014)

5. What's Your Digital Business Model? Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise, Peter Weill, Stephanie Woerner, Harvard Business Review Press, 2018, ISBN, 978163369

Манн Р. В.
доктор економічних наук, професор
Марченко О. Ю.
Черкаський державний технологічний університет
м. Черкаси, Україна

ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ІТ-СФЕРИ

Важливою умовою перспективного розвитку будь-якої сфери або виду економічної діяльності в країні є дотримання певних закономірностей, які були встановленими задовго до теперішнього часу та багато разів перевіреними на практиці. Серед іншого такі закономірності можливо відстежити на основі дотримання певних принципів, які регламентують різні боки та аспекти функціонування досліджуваного явища. У цьому контексті економічна політика регулювання розвитку ІТ-сфери в країні має обов'язково формуватися на основі конкретних принципів, що дозволить досягти найкращих результатів у коротший термін і з найменшими витратами.

В основу формування економічної політики регулювання розвитку ІТ-сфери в країні в обов'язковому порядку має бути покладено принцип наукового підходу. З цією метою мають бути зібраними та систематизованими всі останні наукові досягнення в ІТ-сфері, узагальненим весь науковий досвід за цим питанням і лише на такому підґрунті мають прийматися остаточні управлінські рішення та обґрунтовуватися конкретні заходи. Враховуючи той факт, що від будь-якого управлінського рішення державних органів влади прямим чином залежать життя та долі пересічних громадян країни, а ІТ-сфера є абсолютно новим видом економічної діяльності країни, державні науковці-аналітики з економіки, історії, статистики, соціології, політики, фахівці з прогнозування та моделювання мають проаналізувати нагромаджений в Україні за роки незалежності досвід щодо побудови інструментарію економічної політики в тієї чи іншої сферах життя і вже на отриманому підґрунті робити висновки щодо доцільності здійснення тих чи інших заходів. При цьому основні заходи мають бути спрямованими на мінімізацію настання внутрішніх та зовнішніх ризиків для соціально-економічного й інтелектуально-інноваційного та технологічного розвитку економіки країни та її регіонів.

Другим принципом при формуванні економічної політики слід рахувати принцип справедливості, критерієм дотримання якого мають виступати норми права, які офіційно прийнято на державному рівні [1, с. 80]. Справедливою можна вважати таку економічну політику, яка заснована на об’єктивних методологічних основах мінімізації ризиків, дотримується норм міжнародних стандартів. В основу справедливої економічної політики має бути також покладено рівнозначний розподіл ресурсів у регіональному просторі країни та приділення уваги тим регіонам, які мають суттєві соціально-економічні проблеми й через це відстають від регіонів-лідерів за ключовими показниками соціального та економічного розвитку.

Крім того, справедливою економічною політикою можна назвати виключно ту політику, яку органи державної влади максимально спрямували на досягнення цілей сталого розвитку. У цьому контексті ефективна економічна політика в обов'язковому порядку має бути спрямованою на досягнення показників екологічної безпеки, створення умов для максимально безпечного для здоров'я та життя людини стану природного середовища, збереження природного розмаїття, стале природокористування та перехід на технології відновлювальних джерел ресурсів тощо. На державному рівні мають створюватися механізми докорінної трансформації технологій виробництва у всіх галузях економіки країни, спрямовані на ощадливі підходи та зворотне використання природних ресурсів. А для цього серед іншого мають бути створеними умови для залучення талантів та інтелектуального капіталу у всі сфери виробництва, проникнення новітніх інформаційних технологій у діяльність суб'єктів господарювання всіх видів економічної діяльності.

Враховуючи той факт, що економічна політика представляє собою у кінцевому рахунку взаємодію між державними органами влади та населенням, важливо дотримуватися такої складової справедливості, як соціальна справедливість, в основу якої має бути покладено справедливість у розподілі між громадянами країни всіх матеріальних благ, наданні їм доступу до нематеріальних ресурсів і можливостей та захисту прав, які їм від народження або з моменту в'їзду на територію країни гарантуються її Конституцією. Особливо актуальним даний принцип слід розглядати тоді, коли за експертними оцінками фахівців якісні показники, що характеризують стан розвитку соціальної сфери (соціальне розшарування, соціальний захист, безпека життя тощо) на 2017 р. досягли або критичного, або посткритичного стану [2, с. 430]. При цьому і надалі суттєвого покращення для України рівнів означеного блоку показників не слід очікувати, так як у 2020 р. почалася пандемія, викликана COVID-19, а у 24 лютого 2022 р. – повномасштабна війна.

Через такий пограничний стан в Україні щорічно спостерігається явище зовнішньої трудової міграції, обсяги якої у часі мають тенденцію до зростання. Водночас найбільш небезпечні та тривожні аспекти цього явища пов'язані з виїздом за межі країни у пошуках кращого життя найбільш мобільної та прогресивної молоді, серед яких достатнє число фахівців у ІТ-сфері. Такі тенденції ще більше погіршують соціальний стан в країні та скорочують можливості для перспективного розвитку ІТ-сфери в Україні.

Третім принципом формування економічної політики слід вважати принцип комплексності – у процесі побудови економічної політики мають бути задіяними всі можливі методи, заходи та інструменти впливу, спрямовані на максимізацію зусиль щодо досягнення проголошеної мети [3, с. 127].

Четвертим принципом формування економічної політики виступає пріоритетність, тобто принцип, заснований на фокусуванні уваги органів державної влади на тих напрямах, які на даний конкретний момент являються головними для успішного економічного функціонування держави [3, с. 127].

П'ятий принцип формування економічної політики пов'язаний з стратегічною орієнтацією і його зміст міститься у тому, щоб забезпечити

далекоглядність та довгостроковість всіх управлінських рішень, які будуть прийнятими на рівні державної влади у напрямі реалізації проголошених цілей економічної політики [3, с. 127].

Шостим принципом формування економічної політики виступає принцип адаптивності, сутність якого зводиться до необхідності створення та запровадження на державному рівні механізму швидкого реагування на всі зміни внутрішнього та зовнішнього середовища [3, с. 127].

Сьомий принцип формування економічної політики пов'язаний з синергетичністю та обумовлює необхідність залучення до процесів прийняття управлінських рішень на найвищому рівні найбільш прогресивних професіоналів та досвідчених консультантів, об’єднання їх у результативні команди та забезпечення цим командам можливостей використання самих передових технологій та всіма необхідними ресурсами, що у комплексі дозволить досягти синергетичного ефекту від використання інструментів економічної політики як на державному, так і на регіональному рівнях.

Восьмим принципом формування економічної політики виступає принцип інклюзивності, зміст якого полягає у врахуванні інтересів всіх груп населення та групових об’єднань при побудові контурів політичного впливу [4, с. 22].

Дев’ятим принципом формування економічної політики країни є принцип євроінтеграції, сутність якого полягає у підборі інструментарію політики таким чином, щоб досягти можливостей у більш короткий період часу приведення складових політики та систем життєдіяльності держави до європейських норм та вимог функціонування [5]. Виконання цього принципу має стати однією з умов перспективного розвитку економіки країни та можливостей її участі у європейських процесах на рівноправних засадах, що серед іншого гарантує країні незалежність на світовому просторі. Водночас для реалізації такої мети слід подолати цілий комплекс проблем та здійснити ефективні реформи в багатьох сферах життєдіяльності українського суспільства.

Література:

1. Кужель О.В. Стратегічні напрями та заходи реформування економічної політики України. Економічні інновації. 2019. Т. 21, Вип. 4. С. 76-84.

2. Манцуров І., Манцуров Д., Храпунова Я. Міжнародні стандарти інклюзивного розвитку як основа формування ефективної економічної політики держави. *Журнал європейської економіки*. 2018. Т. 17. № 4. С. 413-437.

3. Углава А.О., Сакун Л.М. Регіональна економічна політика в сфері малого та середнього підприємництва. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 1. С. 173-176.

4. Венцель В.Т. Комплементарність соціальної та економічної політики держави: теоретично-прикладні аспекти та сучасні тенденції. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. №1. С. 19-26.

5. Шестаковська Т.Л. Вплив Європейської інтеграції на розвиток економічної політики України. *Зб. наук. праць Університету державної фіскальної служби України*. 2020. № 1-2. С. 354-369.

Мантур-Чубата О. С.
кандидат економічних наук
Кушнір Д. М.
студент
Носань А. С.
студент
Хмельницький національний університет
м. Хмельницький, Україна

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРІТЕТИ УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ ЕКОНОМІКОЮ У ПІСЛЯ ВОЄННИЙ ПЕРІОД

Після припинення бойових дій Україна зможе розпочати масштабну післявоєнну відбудову економіки, що повинна здійснюватися на основі Плану, розробленого українським Урядом та підтримуваного міжнародними договорами.

Основною передумовою для проведення післявоєнної відбудови економіки є отримання Україною надійних гарантій безпеки з неможливістю відновлення бойових дій на нашій території.

Очевидно, що стійке економічне зростання і розвиток можуть мати місце лише на міцному безпековому фундаменті. Безпека за своєю природою є суспільним благом, що має надаватися державою та міжнародним співтовариством.

За відсутності ж цього суспільного блага приватні інвестиції прямуватимуть до нуля, економічна діяльність гальмуватиметься, а безпекові витрати покладатимуться на бізнес, що збільшуватиме витратність економічної діяльності та підриватиме конкурентоспроможність бізнесу.

Основні принципи, на яких має базуватись план відновлення [3]:

1. Повний доступ до ринків ЄС та Великої сімки. Це допоможе виробникам інтегруватися у світові торгові ланцюги та наростити експорт. Велика Британія та країни Євросоюзу уже оголосили про скасування імпортних мит на українські товари. Уряд очікує на аналогічні дії з боку урядів США, Японії, Канади.

2. Отримання статусу кандидата, а потім повноправне членство в ЄС. 23 червня трапилася подія історичного масштабу – Європейська Рада своїм рішенням надала Україні статус кандидата на вступ до ЄС.

Таке рішення послало потужний сигнал українцям і всьому світу щодо солідарності європейської спільноти з Україною в її запеклій боротьбі з агресором за європейські цінності, незалежність і територіальну цілісність власної держави.

Після надання Україні статусу кандидата Євросоюз вже не розглядає Україну як "сіру" зону між цивілізованою частиною Європи та ординською тоталітарною державою, а демонструє свою готовність тісніше інтегрувати Україну в структури ЄС, допомогти країні відновитися після війни та досягти високих критеріїв членства в ЄС.

По суті, статус кандидата для України суттєво підвищує рівень відповідальності ЄС за процеси в політичній, економічній, соціальній і

гуманітарній сферах України, а також за досягнення Україною суттєвого поступу в цих сферах.

Єврокомісія в своєму Комюніке від 18 травня 2022 року вже заявила, що планує свою майбутню діяльність з післявоєнного відновлення України за такими 4-ма напрямками [2]:

– відбудова країни, особливо її інфраструктури, сфери охорони здоров'я, освіти, зруйнованого житла, а також формування її енергетичної та цифрової стійкості у відповідності з новітньою європейською політикою та стандартами;

– продовження модернізації держави та її інститутів для забезпечення якісного управління та поваги верховенства права, надання адміністративної підтримки та технічної допомоги, включаючи регіональний та місцевий рівень;

– впровадження регуляторного та структурного порядку денного з метою поглиблення економічної та соціальної інтеграції України та її людей з ЄС;

– підтримка відродження української економіки та суспільства через підвищення її економічної конкурентоспроможності, розширення зовнішньої торгівлі та стимулювання розвитку приватного сектору, а також забезпечення "зеленої" та цифрової трансформації економіки.

Відповідно до заяв Єврокомісії рамкові умови для внеску ЄС у відбудову України формуватимуть такі важливі компоненти [2]:

1. Фонд відбудови України ('Rebuild Ukraine' Facility) – новий фінансовий інструмент ЄС, створений для фінансування заходів із відбудови України та зближення української економіки з європейською;

2. Підключення України до вже діючих програм ЄС, серед них і змішане фінансування та гарантії під егідою інструментів Сусідства, Розвитку та Міжнародного співробітництва. Традиційно для європейських програм, зазначені фінансові механізми матимуть дієві запобіжники для цільового та ефективного використання коштів.

Ці реформи й фінансові інструменти у випадку їх успішної імплементації допоможуть глибше інтегрувати українську економіку в єдиний ринок ЄС, покращити бізнес-середовище в Україні, залучити необхідні прямі іноземні інвестиції та підтримати створення робочих місць в країні;

1. Побудова економіки на принципах дерегуляції та лібералізації. По більшості ліцензій та дозволів вже схвалений декларативний принцип для бізнесу.

2. Налагодження логістичних маршрутів в західному напрямку. Уряд працює над розширенням їх пропускної здатності. Вже є перші результати - між Україною та Польщею підписаний відповідний меморандум.

3. Перехід від експорту сировини до переробки в тих галузях, які дають найбільшу експортну виручку. В сільському господарстві та в металургії завдяки переробці можна буде досягнути її значного зростання.

4. Розвиток вітчизняного ВПК. Йдеться не лише про закупівлю зброї, але й виробництво, в тому числі за рахунок трансферу військових технологій. Це дозволить налагодити виробництво максимально швидко у великому асортименті - від стрілецької зброї до засобів протиповітряної оборони. При цьому military-tech буде драйвером розвитку для цивільних секторів економіки.

5. Самодостатність в енергетиці досягатиметься збільшенням видобування власного газу та розвитком атомної енергетики. За 3-5 років цілком реально отримати енергетичну самостійність.

6. Кліматична модернізація. Створення нових об'єктів в різних галузях промисловості повинно враховувати принципи «зеленої економіки».

7. Локалізація не менше 60 %. У відновленні України будуть задіяні українські компанії та виробники. Це дасть поштовх економіці, створить нові робочі місця, пожвавить підприємницьку активність.

Як свідчить досвід Балканських країн, секторна спрямованість міжнародної допомоги може виглядати таким чином [1]:

– екстрена допомога та реконструкція: продовольча допомога, тимчасове житло для внутрішньо-переміщених осіб, інші рятувальні заходи;

– соціальна інфраструктура та публічні послуги: освіта, охорона здоров'я, постачання і очищення води, державне управління і соціальні послуги;

– економічна інфраструктура: транспорт і логістика, зв'язок, енергетика, бізнес-послуги, фінансові послуги;

– виробничий сектор: промисловість, сільське і лісове господарство, будівництво, туризм, торгівельні заходи і регулювання;

– допомога товарами/ загальна програмна допомога;

– підтримка громадянського суспільства і неурядових організацій.

У Комітеті ВРУ з питань економічного розвитку цілковито підтримують як розробку зазначеного плану, так і принципи, які складають його основу. Як наголошують у Комітеті, розвиток переробної промисловості, експорт товарів з високим рівнем доданої вартості, а не сировинної продукції, а також зростання рівня локалізації завжди були серед пріоритетів нашої законотворчої діяльності.

Література:

1. Богдан Т. Відбудова економіки: напрямки, важелі, інститути. *Економічна правда.* 2022. URL:https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/25/686208/

2. Богдан Т. Статус кандидата на вступ до ЄС: економічні та фінансові переваги. *Економічна правда.* 2022. URL:https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/28/688638/index.amp

3. Післявоєнна відбудова України: у Раді презентували план. *Юридична газета online.* URL: https://yur-gazeta.com/golovna/pislyavoenna-vidbudova-ukrayini-u-radi-prezentuvali-plan.html

4. Шанс на краще життя: яким може бути план відбудови України. *Економічна правда.* 2022. URL: https://www.epravda.com.ua/publications/2022/04/11/685537/

Масюк В. О.
студент
Полусмяк Ю.І.
кандидат економічних наук, доцент
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна

ПРОБЛЕМИ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН У РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ

Обсяг капіталу, людські ресурси та інвестиції є ресурсами, що впливають на розвиток регіону. Мета регіонально розвитку - це викликати зацікавленість у різних економічних суб'єктів першочергово для вирішення нагальних питань. Представники регіональної влади та представники бізнесу при спільній діяльності можуть викликати вагомі зрушення.

Приймаючи та реалізовуючи відповідні стратегії, влада повинна орієнтуватися на потреби населення, бо показники, які пов'язані з відтоком населення до інших регіонів, перевищення показників смертності над народжуваністю, статистичні дані безробітного населення, рівень заробітних плат та інша статистика свідчить про незадовільний стан умов життя населення.

Помилки, які виникають при намаганні покращити рівень регіонів: не співпрацюють рівні влади, їх неузгодженість у діях; неповна підпорядкованість в структурі влади, через що виникають помилки в напрямках розвитку регіону; протилежні погляди в напрямках розвитку; невизначеність з кількістю пріоритетних заходів для реалізації; постановка короткострокових цілей, а не довгострокових, які б змінили саму структуру, а не негативні наявні чинники; відсутність стратегічного характеру прийняття рішень; відтік капіталу і людських ресурсів через незадовільні умови життя; відсутність достовірності у вірності перерозподілу коштів (податків) у розвиток; неповне використання аявних ресурсів (людські ресурси, корисні копалини, технології, обладнання); нерівномірність підвищення технологічного рівня у регіонах; не звертання належної уваги на активізацію науково-технічної діяльності, культурний розвиток (креативність), взаємодію між бізнесом.

Необхідно спрямовувати зусилля на підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції для виходу на зовнішні ринки, підвищення рівня і якості виробництва та продукції, послуг, декларувати пріоритети розвитку і узгоджувати їх зі стандартами закордонної практики, запроваджувати такий вид підтримки бізнесу та покращення інфраструктури як надання грантів. Це стане основою для підвищення рівня соціальної відповідальності підприємств, зміни технологій, які сприятимуть більшій доходності та кращим можливостям, наприклад покращення рівня заробітних плат

Регіональні підприємства сплачують податки і ці кошти надходять у державний бюджет, певний відсоток яких потім залучається для розвитку відповідної території. Підтримка малого та середнього бізнесу державою сприяє підвищенню рівня достатку людей, які проживають в межах території

підприємств, тобто це робить їх більш заможними (рівень заробітної плати відповідає рівню життя, таким чином можливо задовольнити існуючі запити населення).

Залученість рівнів влади та об'єднань на шляху вдосконалення територій держави та сфер господарювання:

– обласні адміністрації та міські ради визначають пріоритетні напрямки фінансування регіону.

– недержавні інституції (громадські організації, асоціації, об'єднання, агентства з регіонального розвитку, агентства розвитку міста, асоціації з утворення кластерів, коворкінг-центри для збільшення підприємництва) втілюють в життя тезу: «Потрібно мислити глобально, а діяти локально».

– територіальні громади в свою чергу здійснюють вплив на обласні адміністрації та ради, а останні звітують перед вищими ланками влади, включаючи президента.

Як і в будь-якій організації, так і в структурі регіонального розвитку є різні стейкхолдери, які своєю діяльністю та участю впливають на регіональний розвиток. Стейкхолдерами можуть виступати ЗМІ, держава, акціонери, бізнес або сфери господарства, конкуренти (маючи на увазі бізнес), локальні громади чи товариства та населення. Стейкхолдери мають на меті досягнення власної мети та загальних цілей партнерства. [1]

Відсутність чіткої стратегії розвитку - одна з причин конфліктів. Стратегічний план - конкретний узгоджений документ, в якому описані стратегічні дії на певний термін і який може змінюватися в залежності від стадії розвитку в цілому. Крім стратегічного плану необхідно сформувати організаційно-функціональну систему.

Якщо прагнути до конструктивних взаємодій, то треба враховувати наступне:

1. Не володіючи інформацією про специфіку, правові основи і проблеми діяльності іншого партнера, неможливо будувати не тільки працездатні механізми взаємодії, але вступати в будь-які усвідомлені і взаємоприйнятні форми співробітництва.

2. Якщо не навчитися чітко, докладно і аргументовано характеризувати власну організацію та її результати, то взаємодія можлива, але скоріше за все з мінімальним задоволенням своїх потреб у співпраці.

3. Необхідно вчитися тому, як створювати передумови для співпраці, як вибудовувати взаємодію з максимальним урахуванням реальних обставин, можливостей і перспектив.

4. Щоб взаємодія стала реальністю, потрібна не тільки зацікавленість від однієї сторони, а й уявлення про інтереси іншої сторони. Також повинна сформуватися певна сукупність умов, якими захотілося б скористатися представникам обох сторін для спільної роботи.

5. Для ініціації і реалізації плідної взаємодії обидві сторони повинні вміти зіставляти свою функціонально-цільову орієнтацію з цільовим призначенням іншого боку, щоб знайти взаємодоповнювану і прийнятну нішу в своїй повсякденній роботі за участю іншого партнера.

6. Для втілення ідеї у реальність обов’язково має бути підтвердження в доцільності взаємодії з боку ключових фігур, що діють на даній території і в даному співтоваристві.

7. Простіше і ефективніше будувати взаємодії (особливо в соціальній сфері), якщо сторони добре обізнані про потреби конкретної (а не абстрактної) цільової групи населення, що проживає в зоні безпосередньої діяльності і відповідальності сторін.

Проблеми та ризики, з якими стикаються особи, які задіяні в реалізацію проєкту:

– на попередньому етапі реалізації проектів можуть виникнути ризики: помилкового вибору спільного напрямку, ризик невідповідності об'єкта заданим показниками.

– на етапі проектування можливі такі ризики: ризик неякісної розробки бізнес-плану, ризик наймання некваліфікованих кадрів.

– на конструкторсько-технологічному етапі можливі наступні ризики: ризик вибору некваліфікованих підрядників і використання неякісного обладнання, ризик збільшення термінів конструкторських робіт.

– на виробничому етапі існує ризик нестачі ресурсів і невідповідності отриманого результату поставленому плану.

– на комерційному етапі є ризик посилення конкуренції і ризик відсутності попиту на вироблену продукцію чи послугу.

– також існують і інші ризики, які можуть бути присутніми на будь-якому етапі спільного партнерства: ризик збільшення витрат, ризик зміни законодавства, ризик страйків з боку населення або працівників.

Переваги, які можуть отримати партнери від колаборації:

1. Для державного сектора партнерство з громадськими організаціями підвищує потенціал в розробці і реалізації політики, яка здатна поліпшити легітимність державного сектора.

2. Для громадських організацій партнерство дає організаційний розвиток, появу додаткових ресурсів, збільшення лобізму, визнання і посилення статусу.

3. Для бізнесу партнерство дає поліпшення репутації бренду, сприяє зростанню лояльності до нього на місцевих ринках, розширює можливості управління ризиками, надає переваги в залученні, мотивації та утриманні працівників, а також сприяє гуманізації бізнесу.

Підсумовуючи, можна сказати, що при правильному підході будь-які проблеми і перешкоди на шляху до партнерства можливо усунути. Звичайно, не можна бути застрахованим від впливу на спільну діяльність факторів макро- та мікросередовища, фактів непереборної сили, але якщо детально укласти партнерську угоду, бути чесними в партнерських відносинах, надавати один одному всю необхідну інформацію, узгоджувати прийняття рішень та своєчасно вирішувати конфлікти, то можливо досягти успішної спільної діяльності.

Література:

1. Стейкхолдери, їх вигоди, ваші інтереси. Електронний ресурс: https://strategi.com.ua/event/steykkholdery-ikh-vyhody-vashi-interesy/

Мельник Л. Л.
кандидат економічних наук, доцент
Осадчук О. Є.
студент
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
м. Дніпро, Україна

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Сьогодні практично будь-який напрямок бізнесу характеризується високим рівнем конкуренції. Для збереження своїх позицій та досягнення лідерства компанії підприємства змушені постійно розвиватися, підвищувати фінансово-управлінські функції, шукати шляхи оптимізації та розширювати сфери діяльності.

Поширеним засобом для подальшого успішного розвитку та зростання підприємств є пошук нових інвесторів, залучення зарубіжних інвестицій та позики у кредитний організаціях. Тому одним із головних завдань сучасних підприємств стало ефективне управління їхньої інвестиційної привабливості.

Проаналізувавши велику кількість трактувань поняття «інвестиційна привабливість», можна визначити, що інвестиційна привабливість – це багаторівнева інтегральна характеристика сукупності економічних, фінансових, виробничих та організаційних аспектів оцінки підприємства, які мають відповідати вимогам потенційних інвесторів та забезпечувати позитивний ефект від вкладень, що встановлюється у відповідний час та у певному просторі.

Існують такі основні види фінансування підприємства із зовнішніх джерел: інвестування в акціонерний капітал, надання позикових коштів.

Інвестування в акціонерний капітал – це вкладення коштів в акції компаній, які зареєстровані як відкриті або закриті акціонерні товариства. Інвестиції в акціонерний капітал дозволяють отримувати частину прибутку акціонерного товариства, яка дорівнює частці наявних у інвестора акцій, а також отримати частину майна, яке залишиться після ліквідації акціонерного товариства у разі банкрутства або з інших причин.

Позиковий капітал – грошовий капітал, який надається в позику та приносить власнику дохід у вигляді процентів від позики.

Таким чином, всіх інвесторів можна поділити на дві групи: кредитори, зацікавлені в отриманні поточних доходів у формі відсотків, та учасники бізнесу (власники частки у бізнесі), зацікавлені в отриманні доходу від зростання вартості компанії.

Підприємство може здійснити низку заходів для підвищення своєї інвестиційної привабливості (більшої відповідності вимогам інвесторів). Основними заходами у зв’язку з цим можуть бути:

– розробка довгострокової стратегії розвитку;
– бізнес планування;

– юридична експертиза та приведення правовстановлюючих документів у відповідність до законодавства;

– створення кредитної історії;

– проведення заходів щодо реформування (реструктуризації).

Інвестиційна привабливість є якісною характеристикою будь-якого підприємства, яка дозволяє залучати інвестиції. Чим вищий буде рівень якісного розвитку діяльності підприємства, чим більше заходів ми впровадимо, тим привабливіше воно стане для споживачів.

Таким чином, підготовка підприємства до залучення інвестицій чи до продажу є досить чітко визначеним, хоч і складним процесом. Підприємство може сформувати програму заходів для підвищення інвестиційної привабливості, виходячи зі своїх індивідуальних особливостей та кон'юнктури ринків капіталу, що склалася. Реалізація такої програми дозволяє прискорити залучення фінансових ресурсів та знизити їх вартість. Слід зазначити, що описані вище можливі заходи не вимагають істотних матеріальних витрат, але результатом їх реалізації, крім зростання інтересу інвесторів до компанії, є також підвищення ефективності її роботи.

Другим не менш головним завданням сучасних підприємств являється конкурентна привабливість. Конкурентоспроможність – це здатність бренду продавати продукти та послуги на ринку, який наповнений аналогічними товарами та послугами. Конкурентоспроможність визначає, наскільки компанія готова витримувати конкуренцію над ринком.

Виділяють три основні види конкурентоспроможності.

Національна конкурентоспроможність. Цей термін має два значення: здатність компаній певної країни успішно конкурувати з компаніями інших країн у загальній ніші; і здатність країни досягти високих темпів економічного зростання, стійкого у середньостроковій перспективі.

Конкурентоспроможність товару. Це здатність продукції бути привабливою і натомість інших аналогічних товарів, отримуючи високу оцінку із боку споживачів.

Конкурентоспроможність підприємства. Здатність задовольняти конкретні потреби клієнтів краще, ніж це можуть робити інші компанії.

Для того, щоб дати адекватну та інформативну оцінку конкурентоспроможності у певній ніші, потрібно провести аналіз ринку:

і. Визначаємо основні конкурентні сили та фактори, що впливають на них. Наприклад, ціна та політика ціноутворення, складності у виробництві та варіанти їх вирішення, довжина циклу продукту та середня вартість залучення клієнта.

2. Виявляємо конкурентів та спостерігаємо за їх становищем, позицією та поведінкою на ринку.

3. Визначаємо основні критерії, які впливають на успіх у конкурентній боротьбі. Наприклад, рівень обсягу продажу, кількість передплатників у соцмережах, наявність успішних кейсів співпраці з відомими брендами тощо.

4. Проаналізуємо бренди, які задають вектор конкурентної боротьби, тобто використовують тренди, експериментують із подачею свого товару клієнту,

вигадують нові товари та конкурентні переваги, щоб захопити більшу частку ринку.

5. Оцінюємо загальний рівень привабливості ніші з точки зору можливої прибутковості, включаючи щільність конкуренції, широту асортименту, який пропонує ніша, рівень достатку цільової аудиторії та інше.

Після того, як ми проаналізуємо ринок, зможемо розібратися, які фактори найгірше впливають на конкурентоспроможність і як ці складності можна обійти. Ось кілька базових стратегій підвищення конкурентоспроможності.

– розробляйте та впроваджуйте нові товари. Це хороша ідея, якщо ви спостерігаєте агресивну поведінку конкурентів на ринку, що супроводжується постійними рекламними, ціновими війнами та обсягом продажів, що знижується.

– переорієнтуйте бізнес. Ця тактика ефективна, якщо входження на ринок занадто легке, а конкуренти постійно змінюються через стабільно низьку прибутковість. У цьому випадку варто переорієнтувати свій бізнес на іншу, потенційно вигіднішу сферу.

– максимізуйте переваги свого товару. Якщо ваші конкуренти успішно реалізують товари-субститути, це розсіює увагу споживача, відволікає від користі, яку може принести ваш товар. У подібній ситуації варто максимізувати переваги вашого товару таким чином, щоб він включав всі переваги товарів-субститутів.

– вирощуйте лояльність до вашого бренду. Це хороша тактика, якщо ваш бізнес занадто залежний від споживачів через вузькість цільової аудиторії, яка цікавиться певним товаром або послугою. Зосередьте увагу на клієнтах, вирощуйте їхню лояльність до бренду, а також надайте вигідні умови для нових покупців.

– співпрацюйте із різними постачальниками. Якщо ваша компанія відчуває гостру залежність від постачальників, це може призвести до того, що певні ходові товари, які не мають чим замінити, можуть не потрапляти на прилавки вчасно. Спробуйте налагодити тісне співробітництво з постачальниками, шукайте альтернативних партнерів або налагодьте власне виробництво.

Знаючи, що таке конкурентоспроможність та інвестиційна привабливість, можна оцінити їх рівень в ніші, що вас цікавить, і впровадити необхідні стратегії для підвищення конкурентоспроможності бренду, послуг і товарів, а також залучати інвесторів. В сучасному світі без виконання цих важливих завдань неможливо уявити успішне та прибуткове підприємство. Формування й управління ринковою привабливістю підприємства стає конкурентною перевагою, яка містить прихований конкурентний потенціал, що не може бути скопійований та відтворений конкурентами. Вищий, ніж у конкурентів, рівень ринкової привабливості підприємства певним чином резервує можливість ефективного залучення різних видів ресурсів та реалізації створеної споживчої цінності на ринку.

Мироненко В. І.
аспірантка
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
м. Полтава, Україна

АКЦІОНЕРНИЙ КАПІТАЛ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЙОГО ОЦІНКИ

Враховуючи сучасну економічну дійсність, що характеризується високим рівнем нестабільності, перед науковцями постає проблема переосмислення багатьох фундаментальних категорій, що є базовими для будь-якого суб'єкта господарювання. Однією з таких є акціонерний капітал. Дослідженнями його сутності та особливостей займалися такі визначні зарубіжні економісти: А. Берлі, П. Друкер, Дж. Кейнс, Ж. Ламбен, А. Маршалл, В. Ойкен, Дж. К. Гелбрейт, М. Портер, П. Самуельсон, А. Сміт, Е. Чемберлен, І. Ансофф, Р. Коуз та ін. Серед вітчизняних дослідників слід виділити В. Д. Базилевича, Д. О. Баюру, О. Г. Борщ, З. С. Варналія, Л. І. Воротіну, А. С. Гальчинського, В. М. Гейця, С. М. Грудницьку, С. М. Мацеру, О. А. Плєшакову та ін.

Незаперечним є те, що акціонерний капітал формується шляхом об'єднання розрізнених грошових коштів в один великий капітал через утворення акціонерного товариства, випуск і розміщення (продаж) ним своїх цінних паперів – акцій, облігацій та їх похідних. Саме цим він являє собою більш розвинуту форму капіталу порівняно з індивідуальним, поєднуючи в одному місці суспільні засоби виробництва і робочу силу.

На погляд С. М. Мацери акціонерний капітал – сума капіталізації або сумарний дохід, який можуть принести своїм власникам акції, що перебувають в обігу на фондовому ринку [4].

О. А. Плєшакова вважає, що акціонерний капітал – це система організаційно-економічних та соціально-економічних відносин між учасниками господарських процесів; економічне явище, сутність якого виявляється у цілісності розрізнених елементів, об'єднаних з метою організації та активізації виробничої, комерційної та підприємницької діяльності і розподілі ризику [5, 6].

В Енциклопедії сучасної України знаходимо таке визначення акціонерного капіталу – сукупність індивідуальних капіталів акціонерів, об'єднаних шляхом випуску (емісії) і розміщення акцій та інших цінних паперів; акціонерний капітал утворюється як сума надходжень від продажу акцій при їх первинному розміщенні [7].

О. Г. Борщ вважає, що акціонерний капітал – це капітал, що інвестується в підприємство в обмін на цінні папери – акції, що визначає його існування в реальній та фіктивній формах. Управління ним делегується акціонерами професійним менеджерам з метою отримання доходу від функціонування його у вищезазначених формах [2].

Відзначимо, що поняття акціонерного капіталу в законодавстві України не має чіткого визначення. Знаходимо тільки вузьке розуміння, що ототожнюється із власним капіталом акціонерного товариства.

Необхідно підкреслити, що вчені та дослідники часто не надають конкретного визначення поняттю, описуючи його через загальну характеристику або структуру акціонерного капіталу. Також термін часто замінюють на складники майнової бази акціонерного товариства, наприклад статутний капітал, власний капітал акціонерного товариства, фактичний капітал тощо. Вважаємо неповними визначення акціонерного капіталу, що зводяться до отримання прибутку від обігу акцій, адже економічний зміст поняття проявляється і шляхом капіталізації акціонерного капіталу.

Вчені-економісти виділяють функції акціонерного капіталу, завдяки яким його сутність розкривається більш широко. Зокрема, О. Бондар, С. М. Мацера та інші виділяють такі: стартова функція, розподільча, функція забезпечення, родова функція, захисна, гарантійна, інвестиційна, інтеграційна функція, стимулююча, динамічна функція, функція розвитку, превентивна, контрольна функція [4]. Також у науковій літературі виділяють функцію концентрації (нагромадження) капіталу, функцію соціалізації відносин власності, функцію розподілу.

Управління акціонерним капіталом нерозривно пов’язане з оцінкою його вартості. Зарубіжні вчені-економісти розробили ряд підходів до оцінки вартості капіталу підприємства в залежності від обраного виду капіталу або його елементів та ознак.

За визначенням І. А. Бланка сутність концепції вартості капіталу полягає у тому, що як фактор виробництва в інвестиційний ресурс капітал у будь-якій своїй формі має певну вартість, рівень якої має враховуватись у процесі його залучення в економічний процес. Учений виділяє етапи процесу оцінки вартості капіталу на підприємстві: 1) оцінка вартості окремих елементів власного капіталу підприємства; 2) оцінка вартості окремих елементів залученого позикового капіталу підприємства; 3) оцінка середньозваженої вартості капіталу підприємства [1, С. 272].

Учені виділяють ряд принципів оцінки вартості капіталу суб’єкта господарювання, а саме: принцип попередньої поелементної оцінки вартості капіталу, принцип узагальнюючої оцінки вартості капіталу, принцип порівняльної оцінки вартості власного і позикового капіталу, принцип динамічної оцінки вартості капіталу, принцип взаємозв’язку оцінки поточної і майбутньої середньозваженої вартості капіталу, принцип визначення межі ефективного використання додатково залученого капіталу [3, С. 37; 8, С. 34-35].

У науковій літературі розглядаються різноманітні підходи до оцінювання вартості власного капіталу, серед яких можна виокремити модель постійних дивідендів, модель Гордона (приросту дивідендів), дохідний підхід, модель оцінки капітальних активів (CAPM), метод «дохідність облігації плюс премія за ризик». Щодо оцінки вартості позикового капіталу виділяють такі підходи: банківський кредит, товарний (комерційний) кредит, фінансовий лізинг, за рахунок емісії облігацій, облігаційна позика.

Слід звернути увагу на те, що науковці розглядають інші методичні підходи до оцінки вартості капіталу, а саме: витратний, прибутковий, ринковий (порівняльний) та опціонний.

Витратний підхід полягає в оцінці вартості підприємства з погляду витрат на його створення за умови, що воно в майбутньому залишиться діючим. Дохідний підхід розглядає здатність підприємства створювати додаткову вартість і розмір доходів, який буде отримувати власник. Порівняльний підхід займається зіставленням вартості підприємства з вартістю інших аналогічних підприємств. Опціонний підхід дає можливість оцінювати вартість різних фінансово-економічних об'єктів зі змінним рівнем ризику.

Також поширеними є методи оцінки вартості підприємства за результуючими показниками діяльності компанії, що об'єднані у певні групи. Наприклад, метод оцінки, що базується на грошових потоках (FCF – Free Cash Flow, ECF -–Equity Cash Flow, CCF – Capital Cash Flow, FTE – Flow to Equity); методи, що базуються на чистій приведеній вартості (NPV – Net Present Value, APV – Average Present Value); методи, що базуються на доданій вартості (EVA – Economic Value Added, MVA – Market Value Added).

Розглянуті методи та моделі оцінювання капіталу свідчать про застосування різних ознак та аналітичних даних і відповідно існування великої кількість підходів кожен з яких не є універсальним і потребує подальших досліджень.

Література:

1. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. 656 с.
2. Борщ О. Г. Методичні підходи до управління структурою капіталу акціонерних підприємств молочної галузі. *Зб. наук. Праць Подільського державно-агротехнічного ун-ту*. 2006. Вип. 14. Т.2. С. 171 -174.
3. Домбровська С. О., Лапіна І. С. Структура капіталу підприємства: сучасні проблеми та парадигма розвитку: монографія. Харків: «Діса Плюс», 2020. 256 с.
4. Мацера С. М. Економічний зміст та значення акціонерного капіталу в сучасних умовах. *ScientificWorld (Sworld)*: Е-Журнал. URL: http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/economy311/economic-theory-and-history-311.
5. Плєшакова О.А. Теоретичні аспекти дослідження базових функцій акціонерного капіталу в контексті ринкової трансформації економіки. *Культура народов Причерноморья*. 2013. № 264. С. 167-171.
6. Плєшакова О.А. Теоретико-методологічні основи управління структурою капіталу акціонерного товариства. *Наук. Вісн. Черніг. Держ. Ін-ту економіки і упр.* Сер. Економіка. 2012 Вип. 3. С. 196-200.
7. Сорокін М. Е. Акціонерний капітал. Енциклопедія Сучасної України: енциклопедія [електронна версія]. НАН України, НТШ. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2001. Т. 1. URL: https://esu.com.ua/article-43573
8. Швиданенко Г. О., Шевчук Н. В. Управління капіталом підприємства: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2006. 440 с.

Михайлик О. К.
студент
Шишкін В. О.
кандидат економічних наук, доцент
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна

ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ ЛОГІСТИКИ

На даний час майже усі сфери людського життя піддані процесам діджиталізації (цифровізації), яким притаманні інноваційність, об'єктивність та невідворотність процесів. У межах епохи глобальних змін діджиталізація передбачає появу інноваційних рішень у різних сферах діяльності людини: соціальній, політичній, технологічній, науковій, освітній, а також в області економіки та логістики.

Упровадження сучасних цифрових технологій у логістичну діяльність призводить до зміни бізнес моделей і стратегічного планування; покращує взаємодію між усіма учасниками логістичного процесу; збільшує продуктивність діяльності і, як наслідок, підвищує конкурентоспроможність підприємств на ринку [1].

Сучасне висококонкурентне середовище, що є основою функціонування і розвитку економічних систем на різних рівнях створює умови при яких необхідно постійно вдосконалювати системи виробництва та господарювання. На фоні цього в Україні все більшого розвитку набуває сфера логістики та побудова ефективної та сучасної її інфраструктури, а також інституціонального середовища, де ключове місце займають передові технології на основі інформаційного забезпечення.

Україна в плані логістики та її імплементації у різні сфери діяльності як окремого процесу, є доволі молодою, але вона швидко розвивається, що робить її доволі перспективною у цьому плані. Так згідно Індексу ефективності логістики (The Logistics Performance Index), що був розроблений та запроваджений Світовим банком (The World Bank) у 2007 році, Україна підвищила свій рейтинг лише на 7 місць, з 73 місця у 2007 році до 66 місця у до КОВІДний період до 2019 року [2]. В першу чергу такому росту сприяли як ефективний менеджмент так і нарощування логістичної інфраструктури.

Але події останніх років, м'яко кажучи, не сприяли розвитку вітчизняної логістики.

Незважаючи на проблеми і деградацію економіки України логістична сфера країни функціонує, а в деяких напрямках діяльності можна спостерігати навіть впровадження сучасних технологій, що значно підвищують ефективність логістики. Але все це не має системного характеру.

Аналізуючи роботи науковців, щодо впровадження та використання сучасних технологій у сфері логістики можна виділити певні напрямки:

і. Сучасне програмне забезпечення. В першу чергу Програмне забезпечення

виступає у якості сполучного та допомагає більш ефективно використовувати всі інші технологічні надбання, а до цього ще й ефективно розпоряджатися ресурсами компанії, адже це допомагає більш ефективно обробляти великі об'єми інформації, а використання нейро мереж та штучного інтелекту може майже повністю автоматизувати та пришвидшити деякі процеси. Хоча потреба у відповідному персоналі та вартість обслуговування та покупки програмного забезпечення може стати проблемою для невеликих компаній.

2. Різного роду GPS та супутникові системи допоможуть контролювати логістичну систему на всіх етапах, що не лише полегшить роботу з ними, а й пришвидшить їх та може зекономити фінанси на кількості персоналу. Але системи відстежування та їх ціна можуть стати проблемою, хоча як приклад ефективного впровадження і використання такої системи можна побачити у ТОВ «Нова пошта», а саме їх додаток, у якому клієнт може у реальному часі відстежувати своє відправлення.

3. Безпілотні транспорті засоби можуть зменшити проблему «людського фактору», адже їм не потрібен сон та їжа, вони не потребують додаткової кваліфікації. Та незважаючи на усі плюси, поки що всі прототипи мають низку недоліків та проблем, тому потребують доопрацювання, але можна з впевненістю сказати, що у свій час вони здійснять революцію у сфері логістичних перевезень.

4. Автоматизація та роботизація складських приміщень дозволить максимально скоротити персонал з обслуговування складів, а також пришвидшить розвантаження та завантаження вантажів, але для повної роботизації складів потрібні великі капіталовкладення, адже переоснащення складу під автоматизовані системи потребує великих ресурсів [3, с. 118].

Таким чином, високі технології такі як роботизація, впровадження штучного інтелекту, систем відстежування логістичних ланцюгів, що вже давно не є фантастикою в економічно розвинених країнах, для вітчизняних підприємств залишається поки що недосяжною розкішшю.

Ми не маємо забувати, що кожним роком сучасне конкурентне середовище потребує нових і нових способів підвищувати свою ефективність і нові технології стають у нагоді у цій справі.

Література:

1. Гоменюк М. О. Розвиток логістики на основі впровадження процесів діджиталізації. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/53.pdf (дата звернення 24.10.2022).

2. The World Bank. The Logistics Performance Index. URL: https://lpi.worldbank.org/international/global/2018 (дата звернення 24.10.2022).

3. Колодізєва Т. О., Руденко Г. Р. Інноваційні технології в логістиці : навчальний посібник. Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. 268 с.

Мігай Н. Б.
кандидат економічних наук, доцент
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна

ХМАРНІ СЕРВІСИ В ЛОГІСТИЦІ ТА ЇХ ПЕРЕВАГИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

Цифрову економіку, як основу інформаційної економіки, можна охарактеризувати як якісно новий технологічний прорив Індустрії 4.0, якому властиве надшвидке поширення інновацій, глибоке і масштабне проникнення цифрових технологій у всі сфери життя суспільства. Застосування цифрових технологій і комплексів вносить зміни як в економічну поведінку окремих господарюючих суб'єктів, прийняття ними управлінських рішень, так і в функціонування господарського механізму країни в цілому.

Війна в Україні вплинула на глобальну економічну ситуацію. Зокрема, прискорилися інфляційні процеси, відбулося падіння курсу національної валюти по відношенню до іноземних валют (долара та євро), продовжується руйнація багатьох виробництв, енергетичної інфраструктури, велику кількість бізнес-суб'єктів релоковано і втрачено кадровий потенціал. Чи не найбільше постраждала від повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну логістична галузь. Наразі пошкоджено та зруйновано більше 15 % складських приміщень, заблоковано порти, обмежено постачання товарів до країн-партнерів. Все це збільшило виробничі витрати бізнесу, знизило можливості підприємств фінансувати розвиток IT-інфраструктури, зменшило пропозицію товарів та послуг. Великого значення в таких умовах набуває застосування хмарних технологій та сервісів (Cloud computing or Cloud Software/Services), які в сучасному світі знайшли своє застосування в різних сферах – фінансово-економічній, соціальній, суспільній тощо.

Логістика є саме тією сферою, яка на сьогодні не може бути ефективною без хмарних технологій. Хмарні сервіси забезпечують взаємодію всіх учасників ланцюга постачань в межах єдиної платформи з можливістю спілкування в он-лайн режимі. По мірі того, як дані переміщуються в хмару, послуги логістики стають доступними в рамках оплати на вимогу. Це означає, що підприємствам більше не потрібно витрачатися на комплексні IT-рішення. Вони платять тільки за те, що їм потрібно і коли потрібно. Такі сервіси, як Shipwire і Freightly надають хмарні системи управління транспортом в режимі реального часу. Вони охоплюють всі логістичні процеси від закупівель до виставлення рахунків, що робить весь процес простіше і дешевше для компаній [2].

Серед хмарних сервісів відомими і найбільш застосовуваними є: програмне забезпечення як послуга (Cloud Software as a Service (SaaS))– модель надання програмного забезпечення, при якій постачальник хмарних рішень розміщує додатки замовника у себе. При цьому замовник отримує доступ до своїх додатків через Інтернет. Перевагою є те, що замовник не витрачає кошти на утримання власної обчислювальної інфраструктури, а користується підпискою на послугу,

яка оплачується пропорційно обсягам користування; платформа як послуга (Cloud Platform as a Service (PaaS)) – модель, яка надає замовникам доступ до засобів розробки, які їм необхідні для створення мобільних та веб-додатків і управління ними без вкладення засобів у підтримку інфраструктури. Постачальник хмарних послуг розміщує в себе компоненти інфраструктури і проміжного програмного забезпечення, а замовник отримує доступ до цих послуг за допомогою веб-браузера; інфраструктура як послуга (Cloud Infrastructure as a Service (IaaS)) – забезпечує замовникам доступ до інфраструктурних сервісів на вимогу через мережу Інтернет. Перевага даної моделі в тому, що постачальник хмарних сервісів надає віддалений доступ до компонентів інфраструктури, що забезпечують обчислювальні ресурси, сховище та пропускну здатність мережі, щоб клієнти могли виконувати свої робочі навантаження в хмарі. Підписник постачальника хмарних сервісів як правило відповідає за встановлення, налаштування, безпеку та обслуговування будь-якого програмного забезпечення у хмарній інфраструктурі.

Фахівці зазначають [3], що після початку бойових дій в Україні застосування бізнесом, моделі SaaS є найкращим рішенням, оскільки дешевше і швидше впровадження та налаштування порівняно із придбанням готового програмного рішення, є можливість налаштування під конкретного замовника, доступу до автоматизованої системи підприємства з будь-якої точки світу, краща працездатність системи, яка не залежить від локальної мережі, наявності інтернету та енергопостачання. Загальними перевагами хмарних сервісів є наступні: дозволяють пришвидшувати бізнес-процеси; забезпечують в автоматизованому режимі оперативний облік поточного розташування транспортних засобів, стану дороги, вантажу, термінів постачання та відвантаження; прискорюють оборотність товарів, підвищують надійність доставки та рівень обслуговування; доступ до хмари з будь-якої точки і швидке відновлення доступу у разі виникнення порушень в роботі [1, с. 35].

Таким чином, одним із ключових викликів для українського бізнесу сьогодні в умовах війни є необхідність повного переформатування логістичних ланцюгів на основі цифровізації. Завданням є втримати економіку країни від падіння, відновлювати логістичні потужності для забезпечення потреб торгівлі та виробництва, розвивати міжнародне логістичне партнерство. Одним із ключових чинників відновлення вважаємо застосування хмарних сервісів в логістиці. Це дозволить бізнесу оперативно реагувати на виклики ринку, покращувати обслуговування клієнтів, підвищувати ефективність діяльності та збалансовано розвиватися.

Література:

1. Антіпіна П.В. Хмарні технології в логістичній діяльності. *Управління ланцюгами поставок*. 2018. № 2(85). С. 35

2. П’ять ключових технологій для цифрової трансформації в логістиці. URL: https://www.everest.ua/pyatklyuchovyh-tehnologij-czyfrovoyi-transformacziyi-v-logistyczi/

3. Тодуров О. Зберегти важливе: як хмарні технології можуть допомогти під час війни. URL: http://surl.li/dwims

Міщенко В. О.
студентка
Полусмяк Ю. І.
кандидат економічних наук, доцент
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА КОМПАНІЇ DANONE

У 2021 році світовий ринок молочних продуктів оцінювався приблизно в 871 мільярд доларів США, і, за прогнозами, до 2026 року він зросте до 1128 мільярдів доларів. За прогнозами найближчому майбутньому Азіатсько-Тихоокеанський регіон стане лідером світового ринку молочних продуктів.

Деякі з відомих гравців на ринку молочних продуктів включають: Nestle, Danone, Fonterra, Lactalis, Frieslandcampina, DMK Group, Dairy Farmers of America, Inc, The Kraft Heinz Company, Arla Foods, Yili Group, Unilever. Згідно з даними Центру сталого бізнесу Нью-Йоркського університету, продажі молока в США, які реалізуються за принципом сталого розвитку, зросли більш ніж на 20% з 2013 по 2018 роки порівняно з негативним зростанням для категорії в цілому. Продажі натурального сиру та йогурту, що продаються за принципом сталого розвитку, зросли більш ніж на 30% і 20% відповідно, порівняно з майже 10% зростанням для цих категорій загалом за п’ятирічний період.

Молочні продукти є повсюдною частиною харчового життя, постійно присутні як у громадському харчуванні, так і в упакованих товарах, чи то як кінцевий продукт (наприклад, молоко чи йогурт), чи як важливий компонент для культових продуктів, таких як сирна піца. Враховуючи його невід’ємну присутність, молочні продукти є мікрокосмом харчової промисловості, причому на переваги споживачів молочних продуктів значною мірою впливають ті самі тенденції, що впливають на ширший харчовий сектор [1].

Світовий молочний сектор зараз переживає період турбулентності. Уповільнення попиту з боку Китаю, торгове ембарго Росії та скасування квот на молоко в ЄС призвели до періоду надлишку пропозиції та низьких цін. Незважаючи на це, довгостроковий прогноз для сектора залишається позитивним. Зростання населення та зміна раціону харчування збільшують попит на молочні продукти. Із зростанням доходів і дедалі більшою урбанізацією країн люди, як правило, отримують більше калорій з білків (включаючи молочні продукти), а не з основних вуглеводів (переважно зернових). Очікується, що глобальний попит на молочні продукти зростатиме на 2,5 відсотка на рік, головним чином через зростання урбанізації та зростання доходів на ринках, що розвиваються.

Незважаючи на те, що молочний сектор зараз стикається з низкою проблем, сприятливі довгострокові споживчі тенденції та розвиток технологій надають низку можливостей.

Danone SA є найбільшою у світі компанією зі свіжих молочних продуктів і напоїв рослинного походження, а також займає друге місце в галузі дитячого

харчування та упакованої води [2]

Вибираємо параметри диференціації компаній в галузі на прикладі основного продукту молока: середня ціна за 1 літр молока; кількість видів; потужність підприємства (обсяги реалізації); марка; асортимент тари. Ми отримали 5 ознак за якими маємо провести аналіз: i_1 середня ціна реалізації, євро/2 л; i_2 кількість видів, шт.; i_3 потужність підприємства (обсяги реалізації), млрд. євро; i_4 марка, шт.; i_5 асортимент тари, шт. Будуємо допоміжну Таблицю 1 для порівняння існуючих конкурентів за різними параметрами.

Таблиця 1. Порівняння існуючих конкурентів за різними параметрами

Назва компанії	Середня ціна реалізації євро/2 л	Кількість видів, шт.	Потужність підприємства (обсяги реалізації), млрд. євро	Марка, шт.	Асортимент тари, шт.
Danone	3.27	Більше 10	18	4	3
Nestle	12.8	7	24.3	1	5
Lactalis	5.76	Більше 10	20.8	2	5
Fonterra	8.2	6	14.3	6	8
Dairy Farmers of America	4	Більше 10	13.6	8	5
FrieslandCampina	9	Більше 10	13.8	6	9
Saputo	4.5	Більше 10	11	3	7

Будуємо карту стратегічних груп конкурентів згідно визначених показників. Підприємства, що опиняються близько один від одного об’єднуємо в одну стратегічну групу. В нашому випадку в одну групу з Danone доцільно віднести ще й Nestle та Lactalis.

Рисунок 1 демонструє, що Danone знаходиться в найбільш сприятливій позиції на ринку. Ділянка до якої входить Danone, Nestle та Lactalis є стратегічною групою, яка, швидше за все, зазнає посилення внутрішньогрупової конкуренції. Цей висновок може підтверджуватися тим фактом, що кола мають подібний розмір, що означає, що вони мають подібну або порівнянну частку ринку. Найбільше суперництво існує між компаніями, які мають найвищі прибутки. Однак у компаній, які мають нижчий прибуток, більша конкуренція існує в сферах ціноутворення та досягнення кращої якості продукції. Використовуючи стратегічну карту групи, можна помітити, що Danone має широку лінійку продуктів та водночас низькі ціни на свої продукти порівняно з Nestlé. Nestle виробляє молоко для невеликого ринку, а більшу частку доходу компанії становить продаж інших продуктів.

Danone має лояльних клієнтів і пропонує інноваційні диференційовані продукти, які дають їй конкурентну перевагу перед новими учасниками. Щоб протистояти загрозам нових учасників. Danone працює в чотирьох бізнесах, один з яких займається виробництвом молочних і рослинних продуктів. Власні

молочні продукти Danone стикаються з ризиком заміни рослинними замінниками, такими як напої на рослинній основі, йогурт і морозиво [2].

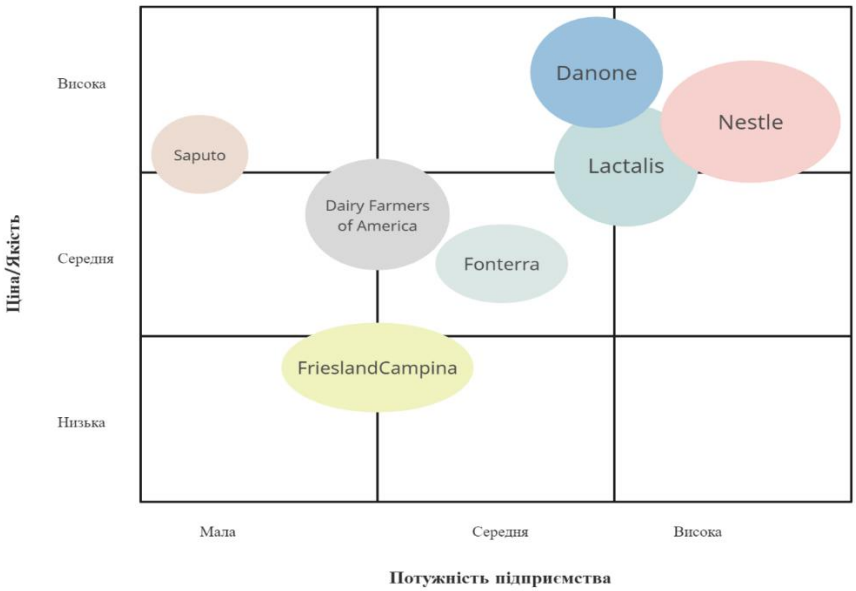


Рис.1. Карта стратегічних груп виробників молочної продукції

Крім того, водний бізнес Danone також стикається з загрозою замінників від екологічно обізнаних споживачів, які вважають, що упакована вода забруднює довкілля, і шукають інші альтернативи. Вартість перемикання для клієнтів також низька, що підсилює загрозу. Щоб подолати загрозу замінників, Danone працює над впровадженням стійкої ефективності в бізнес-модель компанії та зосереджується на нових органічних продуктах і продуктах без ГМО, щоб конкурувати з замінниками. Він також працює над лояльністю до бренду, покращуючи якість і максимізуючи співвідношення ціни та якості, щоб конкурувати з продуктами-замінниками. Стратегічний план Danone «Оновити Danone» спрямований на відновлення зростання та стимулювання створення вартості, відновивши зв'язок бізнесу зі стійкою, прибутковою моделлю зростання. «Оновити Данон» базується на чотирьох стратегіях: відновлення конкурентоспроможності Danone у основних категоріях і регіонах; вибіркове розширення присутності Danone з точки зору сегментів, каналів і географії; активний посів майбутніх шляхів росту; активна ротація портфоліо. Ці стратегії будуть підтримуватися чотирма ключовими факторами: культурою, можливостями, стійкістю та конкурентоспроможністю.

Література:

1. New product launches around the world in the dairy aisles in April. URL: https://www.dairyreporter.com/Article/2018/04/30/New-product-launches-around-the-world-in-the-dairy-aisles-in-April

2. World food company – Danone URL: https://www.danone.com.

Морозов Д. М.
кандидат технічних наук, доцент
Галка В. О.
студент
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ

Сьогодні в умовах глобалізації та жорсткої конкуренції у процесі виробництва зростає роль людини як особистості. На сучасному етапі соціально-економічного розвитку людські ресурси все більше визначаються не кількісними, а якісними характеристиками, тому курс на підсилення всієї системи управління персоналом тісно пов'язаний з кардинальним вирішенням проблем набору, підготовки і раціонального використання кадрів, проблеми сприяння діловій кар'єрі співробітників. Найуспішніші компанії світу, вони ж лідери в різних галузях, приділяють чимало часу на створення, просування та утримання конкурентної переваги власного персоналу. Такий підхід цілком відповідає поняттю «управління кар'єрою» як регламентованого процесу і являє собою комплекс заходів щодо впливу на організаційну та професіональну кар'єру робітників на благо компанії.

Кар'єра – це результат свідомої позиції і поведінки людини в галузі трудової діяльності, пов'язаної з посадовим або професійним зростанням протягом трудового життя людини. Це є самовираження, зміна навиків, знань, здібностей, просування вперед шляхом обраної діяльності, як у межах організації, так і поза нею. кар'єра це не тільки службове просування, життя людини поза робочим місцем має значний вплив на кар'єру, є її частиною. Кар'єра – це процес зміни ролей, посад, статусів та положення в суспільстві за обраною стратегією чи обставин, здійснюваний задля забезпечення успішності в будь-якому виді діяльності за певним критерієм чи їх сукупністю.

Управління кар'єрою персоналу повинно ґрунтуватися на комплексному, стратегічному та індивідуальному підходах.

Комплексний підхід передбачає необхідність врахування впливу на процес формування та управління кар'єрою різноманітних факторів, які пов'язані як з особистістю людини (психофізіологічні, психологічні, соціально-демографічні і інші), так і з позаорганізаційними (сім,я, друзі і т.ін) і організаційними (корпоративна культура, стратегія, кадрова політика, відносини з безпосереднім керівником і інше) складовими мікросередовища.

Управління кар'єрою є стратегічним за своєю суттю, тому що для нього є характерним спрямованість у майбутнє, орієнтація на довгострокові перспективи і цілі. Тому воно повинно спиратися на стратегічний підхід, тобто передбачати наявність в організації загальної ціннісної установки, яка б визначала порядок і зміст рішень щодо розвитку персоналу, а також була пов'язана з іншими сферами діяльності організації.

В той час, як багато з нових, індивідуально спрямованих, ініціатив були вперше введені, їх часто розглядали як позитивний спосіб мотивування працівників. Відповідно організації говорили про своїх співробітників як про ключовий ресурс, пропозиція розвитку розглядалася як один із способів максимізації потенціалу всього персоналу.

Управління кар'єрою торкається престижу людини в очах оточуючих, її успішність є відображенням благоустрою і предметом гордості. Люди цінують свою кар'єру. Тому важливо не зашкодити. А це означає, що вплив на кар'єрний процес в цілому в організації повинен здійснюватися відповідно до індивідуальної кар'єри працівника, і управління кар'єрою повинно спиратися на мотиваційний підхід, ґрунтуватися на пріоритеті мотивації над розпорядництвом, соціально-психологічних методів впливу над адміністративними. Розвиток кар'єрного процесу в організації повинен сприяти включенню механізмів самоуправління кар'єрою на рівні кожного працівника. Отже управління кар'єрою має використовувати синергетичний ефект і бути резонансним.

З позицій підприємства процес управління діловою кар'єрою має включати такі етапи: визначення мети та завдань управління діловою кар'єрою персоналу; ідентифікація об'єктів та суб'єктів управління діловою кар'єрою; обґрунтування принципів діловою кар'єрою; обґрунтування доцільності та теоретичних засад застосування логістичного підходу в управлінні діловою кар'єрою; визначення переліку логістичних потоків та логістичних інструментів управління ними; побудова організаційної структури логістичної системи управління діловою кар'єрою з виділенням основних і допоміжних підсистем; діагностика кар'єрної компетентності персоналу; формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління діловою кар'єрою в формі бази даних планів розвитку кар'єри; здійснення управлінського впливу на логістичні потоки в процесі кар'єрного руху персоналу. Виділенню підсистем управління діловою кар'єрою повинно передувати обґрунтування теоретичних засад логістичного підходу, основою якого є кадрові потоки [1, 2].

Концептуальними засадами застосування логістичного підходу в управлінні діловою кар'єрою є: спрямованість управління на встановлення взаємодії кадрових потоків з фінансовими, матеріальними та інформаційними; оптимізація матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, пов'язаних з ротацією та переміщення по системі посад; побудова оптимальної траєкторії переміщення внутрішніх кадрових потоків з метою підвищення ефективності виконання трудових функцій; створення можливості для конструктивної міжфункціональної взаємодії кадрових потоків на різних рівнях управління; організація руху інформаційних потоків, шо опосередковують рух кадрових потоків; вибір і застосування оптимальних логістичних інструментів управління різними видами кадрових потоків [2].

Ефективним інструментом управління кар'єрою є індивідуальний план розвитку. План містить основну інформацію, необхідну для професійного розвитку, переходу наступний етап у розвитку кар'єри. А саме: soft і hard skills, які є важливими для цільової позиції, а також перелік навичок із загального

списку, над якими необхідно попрацювати у форматі «навичка та спосіб удосконалення»; основні завдання, які важливо виконати у процесі навчання; дати початку навчання та терміни виконання завдань; додаткове навчання: список необхідних книг, семінарів, вебінарів, відвідування внутрішньокорпоративних тренінгів; обмін досвідом, коли співробітника направляють спостерігати за процесами у відповідні навчанню відділи та департаменти; дані про наставників, які займатимуться навчанням.

Керувати кар'єрою співробітників допомагає система регулярної оцінки показників ефективності та продуктивності (на предмет виконання KPI та основних цілей). Підсумком такої оцінки може бути, наприклад, присвоєння чергового грейду чи категорії, які за системою преміювання збільшують чи зменшують винагороду працівника на певний коефіцієнт. Співробітники з найвищими показниками, як правило, насамперед розглядаються як кандидати для кар'єрних переміщень та підвищення на посаді.

Для забезпечення успішного функціонування організації, необхідно отримати повну віддачу від трудового потенціалу працівників, надати їм можливість для успішного професійно-кваліфікаційного розвитку та зростання. Управління кар'єрою є важливим і для співробітників, і для компанії. Люди завдяки тому, що їхні перспективи є прозорими та зрозумілими, працюють більш залучено, чітко розуміючи, який кар'єрний шлях можуть пройти в рамках компанії, на що можуть розраховувати (з точки зору розвитку та оплати праці) і що необхідно зробити, щоб досягти бажаного. Компанії це дозволяє знижувати рівень плинності і підвищувати продуктивність співробітників. Мотивація професійної кар'єри виконує важливі функції в трудовій діяльності працівника: сприяє зростанню активності робочої сили, прискорює процеси переміщення персоналу. Це сприяє підвищенню задоволеності працею, що дозволяє працівнику мати більш високе соціальне становище.

Література:

1. Мельникова К. В. Кадрова логістика в системі сучасного управління трудовими ресурсами. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки».* 2016. Вип. 17. Частина 3. С. 58-60.

2. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Формування системи управління діловою кар’єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6884 (дата звернення: 30.10.2022).

Морозов Д. М.
кандидат технічних наук, доцент
Юдін О. Г.
студент
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ЗАСІБ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Ігрові техніки та технології з давніх часів використовуються в практиці. Поруч із працею і вченням, гра - один із основних видів діяльності людини, якому іманентно властива потреба у грі. Значення та ефективність людських практик у різних галузях культури вивчалися і вивчаються вченими в галузі філософії, філології, соціології, політології, психології та ін. Сучасний етап розвитку гуманітарної думки характеризує висування гри на роль основи інноваційної діяльності та тригера креативного мислення.

Здавалося б, феномен гри вже не настільки актуальний для досліджень. Проте поява покоління «цифрових аборигенів» (так стали називати дітей, які виросли в епоху Інтернету), що стимулювало, серед інших факторів, «перехід до нової освітньої парадигми (парадигми постіндустріального суспільства) і до нового типу освіти (технологічному чи проектно-технологічному)» [], змушує по-новому поглянути на роль ігор, у тому числі комп'ютерних, в процесі навчання персоналу. Вважається, що феномен людської активності, який називається гейміфікацією, здатний зробити більш керованою і запланованою освітню діяльність, а значить, сприяти досягненню більш продуктивного результату.

Практика комп'ютерних ігор часто визнається громадською думкою як небезпека залежності і марнування часу. Однак деякі дослідники цієї галузі зазначають, що «негативний вплив комп'ютерних ігор сильно перебільшений, а позитивний не вивчений» [1, с. 130]. Зарубіжні дослідники і розробники комп'ютерних ігор також закликають серйозно замислитися про включення провідних ігрових механік в освітню практику.

Концепція гейміфікації, як і термін «гейміфікація» (gamification), вперше використані у 2002 р. Ніком Пеллінгом (Nick Pelling), американським програмістом та винахідником, набув широкої популярності до 2010 р., а сьогодні вже впевнено звучить у багатьох сферах людської діяльності (бізнес, управління персоналом, охорона здоров'я, освіта) і застосовується для позначення особливого способу вирішення різноманітних завдань різного ступеня складності.

Великі світові бренди (Microsoft, Volkswagen, Nike) використовують ігрові технології, залучаючи своїх клієнтів до ігор і стимулюючи продажу своєї продукції. Гейм-дизайнери розробляють ігри на серйозні теми, підключаючи геймерів до вирішення таких глобальних проблем, як голод, світові конфлікти, злидні, зміна клімату, хімію, мову та інші науки. Гейміфікація підвищує продажі,

перегляд сторінок ЗМІ, лояльність клієнтів, ефективність службовців, продуктивність освітніх процесів. Використання ігрових комп'ютерних механік для залучення аудиторії до різноманітної діяльності на сьогоднішній день стає трендом.

Нині успіх багатьох великих організацій полягає у постійному підвищенні рівня кваліфікації своїх співробітників, що відбувається на тлі стрімкого старіння професійних навичок.

Постійно зростаюча значущість творчого підходу при організації професійного розвитку персоналу та чітке розуміння її доцільності, призводить як до зниження мотивації співробітників у прагненні розвиватися в даній фірмі, так і негативно впливає на результати діяльності організації в цілому. Професійний розвиток це придбання співробітниками нових компетенцій, знань, умінь та навичок, які вони використовують чи використовуватимуть у своїй професійній діяльності.

Дослідники виділяю моделі організації професійного розвитку персоналу, які у свою чергу поділяються, з одного боку, на традиційні та нові, а з іншого – які проводяться на робочому місці та поза ним. Серед традиційних виділяють: інструктаж, зміна робочого місця (ротація), наставництво, метод ускладнюючих завдань, підготовка в проектних групах, лекції, конференції та семінари, ситуаційний аналіз (кейси), групова дискусія, ділові ігри, рольові ігри, самостійне навчання, дистанційне навчання, тренінг. Серед нових моделей навчання виділяють: коучинг, секондмент (командування), баддінг (товариство), shadowing, гейміфікація. Кожен з перелічених варіантів має свої особливості, переваги і недоліки, тому дуже важливо при впровадженні однієї з моделі враховувати специфіку та цілі організації [2, с. 41].

Однією з найцікавіших моделей професійного розвитку персоналу, що з кожним роком набирає все більшої популярності, є гейміфікація.

Гейміфікація (або ігрофікація - перев. з англійської gamificat) - це застосування підходів, характерних для комп'ютерних ігор, для неігрових процесів бізнесу, та інших областей з метою залучення користувачів та споживачів, підвищення їх залученості до вирішення прикладних завдань, використання продуктів, послуг [3, с. 70].

Обґрунтування цього підходу запропонував доцент кафедри правових досліджень та бізнес-етики у The Wharton School, University of Pennsylvania. Кевін Вербах. Він не є засновником даної моделі, тому що, проводячи дослідження, Вербах виявив велику кількість організацій, які проводили гейміфікацію, і досить давно, але не надавали цій моделі певної назви.

Необхідно відзначити, що не всі бізнес процеси можуть бути гейміфіковані, так як існують види діяльності, де використання ігор є не доречним.

Модель гейміфікації допомагає мотивувати на вирішення групи потреб, які не є дуже актуальними, наприклад, таких як навчання або дії, які є для кожного з нас менш цікавим і захоплюючим (бухгалтерський облік, юриспруденція, правила дорожнього руху). Використовуючи такий підхід до вивчення, багато знань можуть сприйматися співробітниками краще, ніж у межах традиційного

навчання - лекції, тренінги, семінари. Гейміфікація може створити додатковий інтерес до досить нудного предмета.

Однак, для деяких компаній, трудовим операціям у яких можна навчити за допомогою комп'ютерних технологій, метод гейміфікації є особливо цінним. У сучасних умовах на регіональному рівні зазвичай використовуються пасивні методи навчання, такі як наставництво, лекції, семінари і т.д.

Соціальний ефект при впровадженні гейміфікації у професійний розвиток персоналу полягає в тому, що наочність матеріалів навчання допоможе у сприйнятті працівниками одержуваної інформації, дозволяючи збільшити кваліфікаційні можливості працівника.

Таким чином, програма професійного розвитку персоналу організації із застосуванням моделі гейміфікації є реально здійсненною в межах організації і може сприяти кращому засвоєнню працівниками отриманої інформації і в подальшому застосуванні отриманих знань і навичок у роботі.

Література:

1. Барбер Майкл. Обучающая игра: аргументы в пользу революции в образовании. — М., 2007, — 349 с.

2. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. /Эрик Берн. Екатеринбург: ЛИТУР, 2004. — 576 с.

3. Вербах К.. Хантер Д. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса. МИФ. 2015. 70 с.

4. Гончарук Н. Що наше життя? Гра. /Н. Гончарук [Електронний ресурс]. //Контракти. — 2012. — № 40 — Режим доступу: http://archive.kontrakty.ua/gc/2012/40/13-chim-pakhnut-remesla.html?lang=ua

5. Поципух Е. Геймификация vs игровое обучение. [Електронний ресурс] /Е. Поципух // EduClub. — Режим доступу: http://educlub.com.ua/gejmifikaciya-vs-igrovoe-obuchenie/

6. Що таке гейміфікація і як вона допомагає розворушити співробітників. Офіційний сайт Запорізької обласної федерації роботодавців, Запорізький обласний союз промисловців і підприємців (роботодавців) «Потенціал». [Електронний документ]. — Режим доступу: http://www.potencial.org.ua/view/news/shcho-take-geymifikatsiya-i-yak-vonadopomagaie-rozvorushiti-spivrobitnikiv.html

7. Gartner: Будувати бізнес-процеси будемо граючи. [Електронний ресурс] — Режим доступу: http://www.management.com.ua/tend/tend394.html

8. Christy, Pettey. Analysts Explore the Role of Enterprise Architects in Gamification at Gartner Enterprise Architecture Summit 2011, May 9–10, London, and June 22–23 in San Diego. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.gartner.com/newsroom/id/1629214

Назаров Н. К.
кандидат економічних наук, доцент
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
м. Харків, Україна

СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ

Світова практика свідчить, що одним із ключових критеріїв забезпечення стабільності соціально-трудових відносин у суспільстві є досягнення балансу інтересів різних соціальних груп на основі застосування механізму соціального партнерства – системи регулювання відносин між учасниками партнерства, за якої забезпечується узгодження їх найважливіших соціально-трудових проблем та відповідно зниження соціальної напруженості. Для ефективного економічного розвитку потрібно, щоб формування та здійснення прийнятної у соціальному плані економічної політики проходило обов'язково через діалог, консультації та переговори роботодавців, працівників, органів виконавчої влади.

Основними принципами соціального партнерства, запропонованими Міжнародною організацією праці та визначальні ключові вимоги до функціонування даної системи, є [1]: юридична рівність сторін у трудових відносинах; дотримання сторонами та їх представниками трудового законодавства та інших нормативно-правових актів, які містять норми трудового права; повноваження представників сторін; добровільність прийняття зобов'язань; повагу та врахування інтересів сторін, вирішення спірних питань шляхом переговорів; обов'язковість виконання колективних договорів та угод; взаємна відповідальність учасників переговорів за прийняті зобов'язання; взаємне своєчасне інформування сторін про зміну ситуації задля забезпечення компетентного ведення переговорів.

Соціальне партнерство розглядається як система взаємовідносин між суб'єктами партнерства: працівниками (представниками працівників), роботодавцями (представниками роботодавців) органами державної влади, органами місцевого самоврядування, врегульованими нормами законодавства та спрямованими на досягнення узгодження інтересів працівників та роботодавців з питань трудових відносин. Звідси основна мета соціального партнерства - забезпечення соціального миру у суспільстві, запобігання соціально-трудовим конфліктам, досягнення балансу соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців, сприяння цій основі створенню сприятливих умов ефективного економічного розвитку на всіх рівнях управління. Виходячи з цільової спрямованості соціального партнерства у сфері праці, можна зробити висновок, що його об'єктом є соціально-трудові відносини між суб'єктами партнерства з приводу зайнятості, заробітної плати, встановлення та розширення соціальних гарантій, охорони, умов, організації праці, вирішення різноманітних трудових спорів, забезпечення участі трудових колективів у вирішенні питань виробничого та соціального характеру. Функції соціального партнерства визначаються інтересами трьох соціальних партнерів: органів державної влади

щодо захисту загальнодержавних інтересів у сфері праці, інтересів бізнесу (роботодавців) та інтересів найманих працівників.

Оскільки принцип співробітництва між найманими працівниками, роботодавцями та органами державної влади є базовим у системі соціального партнерства, основною його метою у контексті управління трудовими спорами (конфліктами) є досягнення позицій та домовленостей, що дозволяють задовольнити інтереси сторін у конкретних умовах, досягати компромісу, здатного призвести до зниження гостроти та тривалості трудових розбіжностей, зменшення конфліктних ситуацій, вирішення колективних трудових спорів на конструктивній основі. Реалізація цієї мети має забезпечуватися використанням у процесі управління трудовими конфліктами різноманітних форм соціального партнерства [2]: колективних переговорів щодо підготовки проектів колективних договорів, угод та їх укладання; взаємних консультацій (переговорів) з питань врегулювання трудових відносин, забезпечення гарантій трудових прав працівників та вдосконалення трудового законодавства; участі працівників, їх представників в управлінні виробництвом; участі представників працівників та роботодавців у досудовому вирішенні трудових спорів; консультацій при прийнятті рішень щодо підготовки проектів нормативно-правових актів у сфері праці.

Результатом досягнення узгодження інтересів працівників та роботодавців з питань регулювання трудових відносин виступають колективні договори та угоди. Соціальне партнерство відображає історично обумовлений компроміс інтересів головних суб'єктів сучасних економічних відносин та висловлює об'єктивну необхідність соціальної згоди та миру як основної умови політичної, економічної та соціальної стабільності.

Залежно від суб'єктного складу соціального партнерства та їх взаємодії у світовій практиці розрізняють дві основні його моделі – біпартизм та трипартизм [3]. Біпартизм – це модель двостороннього співробітництва між об'єднаннями роботодавців та представниками найманих працівників. Ця модель практикується у таких країнах, як США, Великобританія, Канада, Австрія, Японія, Нова Зеландія, де роль держави у регулюванні трудових відносин невелика. При біпартизмі у переговорному процесі на національному рівні беруть участь загальнонаціональні профспілки та об'єднання роботодавців, надсилаючи офіційну інформацію рекомендаційного характеру для керівництва нею під час регулювання взаємовідносин між роботодавцями та найманими працівниками. У цій моделі держава виступає як арбітр або посередник у разі виникнення колективних трудових спорів (конфліктів), сприяє укладенню двосторонніх угод та колективних договорів, не будучи їх повноправною стороною. Трипартизм – це тристороннє співробітництво, у якому інтереси найманих працівників, зазвичай, представляють профспілки, інтереси роботодавців – спілки підприємців, а третім партнером виступає держава. Така модель набула найбільшого поширення у країнах Європейського Союзу – Німеччини, Франції, Швеції, Австрії, Норвегії, Фінляндії та ін. При цьому в кожній країні модель трипартизму має свої особливості [3;4]. Так, у країнах північної Європи – Фінляндії, Швеції, Норвегії соціальний діалог реалізується на

державному рівні, на рівні галузі та підприємства, у Франції та Німеччині – на галузевому та регіональному. Представники працівників беруть участь у діяльності підприємства, обговоренні основних напрямів його розвитку. У Голландії та Швеції вони мають право призупиняти виконання рішення роботодавця до розгляду справи судом, а в Австрії подібне рішення навіть не підлягає обговоренню.

Соціальне партнерство, будучи ефективним механізмом регулювання соціально-трудових відносин, запобігання чи мирному вирішенню соціально-трудових конфліктів, виступає реальною основою для досягнення соціальної згоди та балансу інтересів учасників партнерства за допомогою розробки та укладання колективних договорів та угод, організації діалогу, консультацій та переговорів сторін, підвищення ефективності проведення примирних процедур.

Законом «Про порядок вирішення трудових спорів у (конфліктів)» [5], за яким створена Національна служба посередництва і примирення, передбачено можливість залучення незалежного посередника до роботи в примирної комісії. Таким чином, з'являється додатковий механізм регулювання взаємодії сторін трудового конфлікту, який спирається на цінності консенсусу і конструктивного вирішення проблем.

Під управлінням трудового конфлікту зазвичай розуміють процес управлінського впливу (у вигляді сукупності способів, методів, форм) на трудовий конфлікт з метою усунення причин його виникнення та негативних наслідків. Найбільш розвинутим механізмом управління трудовими конфліктами є система соціального партнерства та соціального діалогу, яка дозволяє не тільки вирішувати конфлікти, а і попереджати їх.

Література:

1. Гетьманцева Н.Д. Соціальне партнерство як спосіб інтеграції інтересів суб'єктів соціально-трудових відносин. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. №3. С. 82-86

2. Костюченко О.Є. Сутність соціального партнерства. *Вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут" "Політологія. Соціологія. Право.* 2017. № 3/4(35/36). С. 78-82

3. Шерепера І.А. Досвід європейських країн у розвитку соціального партнерства України. *Економіка: реалії часу*. 2013. №4 (9). С. 189—194.

4. Волкова Н.В., Кузнецова Ю.В. Соціальне партнерство як фактор економічної стабільності в Україні. *Економіка та управління національним господарством.* 2018. № 25. С.67-72

5. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) : Закон України від 03.03.1998 №137/98-ВР. *Відомості Верховной Ради України*. 1998. №34.

Назарова Г. В.
доктор економічних наук, професор
Чуркін А. О.
аспірант
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
м. Харків, Україна

ЕВОЛЮЦІЯ ПОГЛЯДІВ ВІТЧИЗНЯНИХ І ЗАРУБІЖНИХ ВЧЕНИХ НА МОТИВАЦІЮ ДІЯЛЬНОСТІ: СУЧАСНІ ТЕОРІЇ

Незважаючи на достатній розвиток теорії і багатий практичний досвід, проблема мотивації не має однозначного і кінцевого рішення про що свідчить поява нових досліджень та розробка нових теорій і концепцій мотивації.

До сучасних теорій мотивації відносять змістовні теорії, мета яких виявлення найбільш повного переліку потреб працівника і, в залежності від ступеня їх актуалізації, застосування відповідних винагород та процесуальні (процесні) теорії, що базуються на факторах поведінки людини з урахуванням їх сприйняття, пізнання та набутого досвіду, тобто на розумовому процесі, пов'язаному з мотивацією. Найчастіше дослідники зосереджують свою увагу саме на цих теоріях мотивації, до яких відносять теорію ієрархії потреб Маслоу, теорію двох факторів Герцберга, теорію існування, відносин і зростання Альдерфера, теорію потреб Макклелланда, модель Портера-Лоулера, теорію очікування Врума, теорію справедливості, а також теорію встановлення цілей. Це пітверджує і аналіз досліджень і публікацій останніх років (R. Badubi [1], Д. Бутенко [2], С.Маклаков [3] та ін).

У більш пізніх дослідженнях автори збагачують класифікації та виносять у окремий вид теорії "поля", хоча іноді їх називають"теорії відносин". До цих теорій відносять теорію "Х" і "У" МакГрегора, теорію "Z" Оучі, концепції людини Е. Шейна, концепцію організаційного росту Літвіна-Стрінгера, теорію орієнтації на роботу Д. Х. Голдторпа, Д. Локвуда, системи управління людськими ресурсами Р. Лайкерта, крос-культурну мотивація Ф. Тромпенаарса, С. Хемпден-Тернера, теорію поля К. Левіна. В них визначається, яким чином середовище у якому живуі організаційна культура підприємства (відносини, "поле") стимулюють трудову діяльність працівника і формують його мотиваційне середовище. Вважаємо правомірним і доцільним виділення цих теорій в окрему групу, адже останні дослідження в області управління персоналом доводять, що середовище справляє значний вплив на трудову поведінку персоналу, особливо на поведінку людей розумової праці – управлінського персоналу. Важливу роль відіграють такі аспекти як рівень розвитку організаційної культури і її відповідність цілям організації, стиль керівництва і лідерства в організації. Так на цьому наголошує О.В. Харчишина, яка стверджує, що «побудова системи мотивації праці на основі організаційної культури підприємства, узгодження традиційних засобів стимулювання праці з цінностями, нормами, місією фірми, орієнтація системи на довгострокову перспективу дають можливість не тільки отримати конкретний економічний

результат, але і запустити внутрішній механізм мотивації, мотивацію самою працею» [4] Цієї ж думки дотримуються такі автори як Л. МакГрегор та Н. Доші, які зазначають, що високоефективна культура максимізує виконання, мету і потенціал особистості, і зводить до мінімуму емоційний тиск, економічний тиск та інерцію, що сприяє створенню тотальної мотивації [5]; Е. Сокро, який довів, що організаційна культура прямо впливає на мотивацію співробітників, і опосередковано – на ефективність організації і чим краща організаційна культура, тим вище мотиваційний рівень співробітників [6]; М. Ведерніков, М. Толстюк, Д. Модіна, які визначають корпоративну культуру одним з "найважливіших факторів мотивації працівників до ефективної трудової діяльності, який дозволяє збалансувати інтереси персоналу і компанії і виробити норми, гласні та негласні правила поведінки, що забезпечують ефективну організацію праці в організації" [7].

Хоча класичні теорії мотивації широко використовуються і зараз у практиці управління персоналом, однак сучасні умови існування людини мають свої особливості – це зростання динамічності та мінливості середовища, визнання людини найвищою цінністю організації, розвиток вищих потреб та ін., що вимагає нового погляду на мотивацію. Розглянемо теорії мотивації, які виникли на межі XX-XXI ст.

Однією з найбільш поширених сьогодні є теорія 12 факторів мотивації Ш. Річі та П. Мартіна. Автори застосовують змістовний підхід до мотивації. Вони пропонують будувати «мотиваційний профіль», визначаючи найбільш важливі потреби особистості, тобто визначати мотиваційне ядро працівника. Повний перелік мотиваційних факторів, запропонованих авторами включає такі чинники: 1) матеріальне заохочення; 2) фізичні умови праці; 3) структурування; 4) соціальні контакти; 5) взаємини; 6) визнання; 7) прагнення досягнень; 8) влада й впливовість; 9) різноманітність і зміни; 10) креативність; 11) самовдосконалення; 12) цікава й корисна робота [8].

До сучасних процесних теорій можна віднести «Вітамінну» теорію мотивації П. Ворра. Автор зосереджує увагу на важливості забезпечення оптимальності винагороди, адже окремі чинники мотивації, за їх надмірного застосування замість користі можуть принести шкоду. Він розділив мотиви на дві групи залежно від їхньої дії на людську поведінку і провів аналогію з дією різних вітамінів на здоров'я людини. П. Ворр вважає, що так само для підтримки задоволеності роботою людина потребує і певної мінімальної порції дев'яти змінних, а саме : CE-змінні – гроші; фізична безпека; соціальна позиція, яка має цінність для індивіда; AD-змінні – зовнішні цілі; різноманітність; ясність, чіткість роботи; контроль; використання навичок; міжособистісні контакти. Високий рівень CE-змінних покращує стан людини до певної межі, потім лише підтримує заданий рівень і суттєвого результату немає. AD-змінні за їх застосування до певної міри покращують стан людини, а потім погіршують. Високий рівень контролю, використання навичок, надмірна кількість завдань та цілей негативно впливає на трудову діяльність, викликає перенапруження та стрес; надмірна різноманітність та міжособистісні контакти знижують

концентрацію та досягнення; надмірна структурованість роботи знижує самоконтроль та можливості для розвитку [9].

Л. МакГрегор, Н. Доші дослідили вплив організаційної культури на формування мотивації працівників. Вони визначили, що тотальна мотивація може бути сформована лише за наявності високоефективної культури, яка максимізує виконання, мету та потенціал працівників, і зводить до мінімуму емоційний тиск, економічний тиск та інерцію [5].

Збагачення теорій мотивації, поширення гуманістичних тенденцій управління персоналом вимагає перегляду поглядів вітчизняних підприємств на мотивацію. Тобто необхідно не лише визначати актуальні потреби персоналу та на їх основі створювати систему винагородження, а й забезпечувати збалансованість винагороди та трудового внеску, й створювати умови для розвитку потреб персоналу у необхідному для підприємства напрямі – розвивати мотивуюче середовище.

Література:

1. Badubi R.M. Theories of Motivation and Their Application in Organizations: A Risk Analysis. *International Journal of Management Science and Business Administration*. 2017. №3(3). 44-51 pp.

2. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект. Ефективна економіка. 2020. № 5. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?n=5&y=2020

3. Маклаков С. М. Соціально-економічна мотивація персоналу підприємства в умовах інноваційних змін в економіці: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Центральноукраїнський національний технічний університет, Кропивницький, 2019. 242 с.

4. Харчишина О.В. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу підприємства. *Вісник Державного агроекологічного університету*. 2008. № 1. С. 226-235

5. Sokro E. Analysis Of The Relationship That Exists Between Organisational Culture, Motivation And Performance. *Problems Of Management In The 21st Century*. Vol. 3, 2012. 106-119 pp.

6. McGregor L. and Doshi N. How Company Culture Shapes Employee Motivation. *Harvard Business Review*. 2015. https://hbr.org/2015/11/how-company-culture-shapes-employee-motivation

7. Ведерніков М. Д. Толстюк М. І. Модіна Д. В. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2018. №2. 163–166. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Vchnu_ekon_2018_2_31.

8. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией [пер. с англ. под ред проф. Е. А. Климова]. Режим доступа: https://hr.ikombat/files/309/sh-richi-p-martin-upravle.pdf

9. Warr P.B. Decision latitude, job demands, and employee well-being. Work & Stress, 1990. 4(4). 285-294 pp.

Новотарський М. Є.
студент
Васильєва О. О.
доктор економічних наук, доцент
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ

Сучасні тенденції ринку праці диктують високі вимоги як до персоналу так і до роботодавців. В результаті, це обумовлює необхідність підвищення матеріальної винагороди за працю, а також розширення функціональних обов'язків персоналу та формування нових компетенцій для ефективного виконання цих обов'язків.

Саме тому на підприємствах та в організаціях виникла потреба в аналізі трудової діяльності персоналу, зокрема, вимірювання показників ефективності для подальшого формування матеріальної мотивації.

Для дослідження ефективності персоналу необхідно з'ясувати сутність понять «мотиви», «потреби», «інтереси», «стимули», «стимулювання», які безпосередньо формують відношення до трудової діяльності людини.

«Інтерес» – має латиське походження і часто перекладається, як «мати значення» або ж «важливе». Деякі інтереси обумовлюють появу спонукальних дій та мотивів. Термін «мотив» – означає «приводити в рух», «штовхати», а тому в різноманітній літературі, трактується по-різному, проте найбільш вживане – «усвідомлене спонукання до дії».

Що стосується потреб – це те, чого не вистачає людині, а інтереси – це вже усвідомлені потреби і це є джерелом діяльності, об'єктивна необхідність виконання певних функцій для задоволення потреб. «Мотиви» – своєрідна реакція людей на інтереси, а, отже, усвідомлені потреби. У більш широкому розуміння мотиви – це спонукальні причини поведінки і дій людини, які виникають під впливом її потреб і інтересів. Потреба - це тільки образ бажаного блага, котре прийде на зміну потребі за умови, якщо будуть виконані (мотивовані) певні трудові дії. Мотив перебуває «всередині» людини, має «персональний» характер, залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх стосовно людини чинників. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що саме і як треба зробити [1].

До структури мотиву входять [1, с 10]:

– потреба, яку людина хоче задовольнити;

– благо, що здатне задовольнити цю потребу;

– трудова дія (дії), необхідна для отримання блага;

– ціна - витрати фізіологічного, матеріального і морального характеру, пов'язані зі здійсненням трудової дії.

З'ясувавши основну термінологію, можна розглянути мотивацію трудової діяльності, яка не може бути без задоволення матеріальних потреб, орієнтації на

матеріальний інтерес працівників. Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення людини до певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Бажання людини до покращення свого добробуту, зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а тому і збільшення кількості праці та підвищення її якості [1].

Організаційно-економічним інструментом управління мотивацією, що ґрунтується на взаємних інтересах працівників та роботодавців, є система ключових показників ефективності (KPI). Система KPI являє собою комплекс заходів та процесів, що носять систематичний характер і є частиною системи управління персоналом в контексті досягнення стратегічних цілей організації. Вибір системи і методів оцінки багато в чому залежить від рівня розвитку компанії і завдань, які вона перед собою ставить. Метод оцінки KPI виступає інструментом для системної оцінки ефективності як окремого виконавця так і підрозділу в цілому. Для оцінювання обираються індикатори успішності діяльності конкретних співробітників або підрозділів, які вимірюються як в кількісному (продуктивність праці) або якісному вираженні (рівень компетентності, якість продукції та обслуговування) [2, с. 294].

Система KPI містить в собі 10 основних кроків [3, с. 112-113]:

1. На першому кроці передусім має бути розроблена та формалізована стратегія компанії. Це основний елемент для розвитку системи мотивації по KPI. Від того, наскільки правильно і точно визначена стратегія компанії, залежать подальший процес розроблення KPI й їх успішне впровадження. Стратегія компанії визначається, як правило, власниками, але у випадку державного комерційного підприємства стратегія враховує державну політику відповідної галузі. Фокусування діяльності персоналу на досягненні стратегічних цілей компанії.

2. Визначення фінансових показників, які будуть відображати динаміку виконання стратегічних цілей компанії. Фінансові показники визначаються керівництвом компанії та у випадку державного підприємства корелюються із засадами державної політики.

3. Декомпозиція стратегічних цілей на рівень керівників підрозділів. Ключові показники ефективності повинні бути чітко сформульовані, зрозумілі й прості, а також бути вимірні або мати фактичне значення. Оптимальна кількість KPI для окремого керівника – 5–7, для рядового співробітника – 3–5. Обов'язково включаються фінансові KPI, інші формуються залежно від специфіки діяльності підприємства.

4. Складання матриці KPI. У матриці враховуються кількість KPI, коефіцієнт виконання кожного з них, а також його вага або коефіцієнт впливу. Вага найбільш важливого KPI не повинна перевищувати 50%, а найменш важливого – становити менше 5%. Загальна сума показників – 100%. Для кожного показника вказуються допустимі рівні виконання. При цьому процес розроблення KPI доцільно проводити у формі діалогу як для керівників підрозділів, так і для рядових співробітників.

5. Наповнення матриці – визначення KPI для окремого співробітника. Для того щоб правильно визначити ключові показники ефективності для кожного

співробітника, необхідно проаналізувати стратегію компанії та визначити, як вона проектується на безпосередню діяльність даного співробітника, а також виконати ранжування показників ефективності, залишивши найважливіші.

6. Визначення кількісних показників KPI з урахуванням забезпечення балансу стратегічних цілей компанії та інтересів працівника.

7. Визначення преміального фонду кожного співробітника на рівні не менше 30% від загального фонду оплати праці.

8. Моніторинг. Виявлення «слабких» місць в процесах компанії, що мотивує керівництво та співробітників до оптимізації бізнес процесів.

9. Перегляд переліку KPI співробітника. Коригування ключових показників ефективності відповідно до поточного стану підприємства, а в частині державного сектору – також відповідно до змін у відповідній галузі економіки – процес, необхідний як із погляду ефективності системи, так і з погляду роботи підприємства у цілому. Коригування мають відбуватися як планово, так і з огляду на зміни ринку праці, які це зумовлюють.

10. Зворотній зв'язок, мета якого – переконатися, що співробітник чітко розуміє своє місце в системі та дії, які призводять до результату. Результат розуміння – можливий план розвитку співробітника відповідно до стратегії розвитку компанії. Саме й цьому й полягає унікальна особливість даної системи, адже вона сприяє інтеграції матеріального і нематеріального видів мотивацій. І головне – зворотній зв’язок має бути взаємним.

Підсумовуючи все вищенаведене, слід зазначити, що ключові показники ефективності персоналу для формування матеріальної мотивації залежать від багатьох факторів, насамперед, від мотивів, інтересів та ефективно побудованої системи KPI. Десятикрокова система KPI дає можливість реалізації стратегічних цілей компанії, поєднаної з персональними цілями працівників. Як результат їх взаємодії - формування цілісної та усвідомленої матеріальної мотивації, а також результативної діяльності для реалізації потенціалу особистості.

Література:

1. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.

2. Лобза А. В., Щербіна К. В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу KPI. *Молодий вчений*. 2018. № 12(1). С. 291-295.

3. Білик О.М., Полошко А.В., Формування ефективної корпоративної системи мотивації праці на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 17. С. 111-118.

Огренич Ю. О.
доктор економічних наук, доцент
Гурська А. Ю.
студент
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ОПОДАТКУВАННЯ ІМПОРТНО-ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

В умовах сьогодення, а саме воєнного стану в Україні, виникла потреба у врегулюванні питання оподаткування імпортно-експортних операцій. Це зумовлено тим, що існує потреба у підвищенні швидкості розмитнення окремих груп товарів, які необхідні для потреб ЗСУ, для забезпечення населення гуманітарною допомогою, що можливо шляхом внесення змін до процесу митного оформлення різних груп товарів.

Вже вісім місяців інфраструктура України перебуває під частковою окупацією та постійними ворожими обстрілами, що спричинило блокування портів, пошкодження залізничних шляхів та припинення торгівельних відносин з країною-терористом та Білоруссю. Першочергово страждає торгівля, яка забезпечує надходження до державного бюджету та економічний розвиток.

З метою більш детального дослідження стану економіки України слід проаналізувати імпортні та експортні операції за 2022 р. та порівняти з 2021 р. Зокрема, основним фактором впливу на імпортно-експортні операції протягом 2021 р. був COVID-19 та у 2022 р. – воєнний стан. Сумарний обсяг імпортованої та експортованої продукції зернових культур в Україні наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Сумарний обсяг імпорту та експорту зернових культур за 2021-2022 рр., тис. дол. США

Найменування позиції товару за УКТЗЕД	Імпорт				Експорт			
	Вартість за січень-грудень 2021	Вартість за січень-вересень 2022	Темп росту		Вартість за січень-грудень 2021	Вартість за січень-вересень 2022	Темп росту	
			Абс.	Відн., %			Абс.	Відн. ,%
Пшениця	5343	526	-4817	0,098	5074782	1551457	-3523325	0,31
Жито	2339	244	-2095	0,10	28092	10180	-17912	0,36
Ячмінь	10048	244	-9804	0,02	1275343	286210	-989133	0,22
Овес	113	15	-98	0,13	4038	1099	-2939	0,27
Кукурудза	89812	64982	-24830	0,72	5892623	4276257	-1616366	0,73
Рис	42679	51649	8970	1,21	6331	971	-5360	0,15
Сорго зернове	1603	266	-1337	0,17	14033	13241	-792	0,94
Гречка, просо; інші зернові культури	14163	7464	-6699	0,53	48607	13539	-35068	0,28
Борошно пшеничне	4596	1251	-3345	0,27	36099	10759	-25340	0,3
Разом	170696	126641	-44055	0,74	12379948	6163713	-6216235	0,49

Примітка: складено на основі [1]

Враховуючи дані табл. 1 можна відзначити, що відбулося скорочення імпорту та експорту на усі зернові культури, окрім імпорту рису. Зростання імпорту рису протягом 2022 р. обумовлений воєнними діями на території України, оскільки рисові культури першочергово відносяться до гуманітарної допомоги, якої потребують люди. Значне скорочення експорту зернових культур у 2022 р. можна пояснити тим, що більша частка зерна, що експортується, знаходить на тимчасово окупованих територіях України. Через вивезення українського зерна на територію росії підвищується ризик появи дефіциту зернових культур в країні, а також відсутня можливість поповнювати державний бюджет за рахунок експорту товарів. Все це обумовило скорочення імпорту зернових культур на 44055 тис. дол. США та експорту – на 6216235 тис. дол. США. У табл. 2 наведено сумарний обсяг імпортованої та експортованої олії в Україні станом на 2021-2022 рр.

Таблиця 2. Сумарний обсяг імпорту та експорту олії за 2021-2022 рр., тис. дол. США

Найменування позиції товару за УКТЗЕД	Імпорт				Експорт			
	Вартість за січень-грудень 2021	Вартість за січень-вересень 2022	Темп росту		Вартість за січень-грудень 2021	Вартість за січень-вересень 2022	Темп росту	
			Абс.	Відн., %			Абс.	Відн., %
Олія соєва	387	95	-292	-0,75	295215	231462	-63753	-0,22
Олія арахісова	15	15	0	0	6	4	-2	-0,33
Олія оливкова	17627	5671	-11956	-0,68	102	98	-4	-0,04
Інші олії, змаслин або оливок	3479	1213	-2266	-0,65	19	6	-13	-0,68
Олія пальмова	287811	122098	-165713	-0,58	3357	1287	-2070	-0,62
Олії соняшникова, сафлорова або бавовняна	82	2296	2214	27	6387635	3954342	-2433293	-0,38
Олії кокосова, пальмоядрова або з бабасу	24638	14002	-10636	-0,43	945	75	-870	-0,92
Олії свиріпова, ріпакова, гірчична	4443	2762	-1681	-0,38	222563	35284	-187279	-0,84
Інші нелеткі жири і олії рослинні	5070	2309	-2761	-0,54	14747	6825	-7922	-0,54
Разом	343552	150461	-193091	0,44	6924589	4229383	-2695206	0,61

Примітка: складено на основі [1]

Олія, як і зернові культури, є основним продуктом для експорту за кордон для України. Проте так само як і зерно, протягом 2022 р. відбулося зниження експорту усіх видів олії (зменшення на 2695206 тис. дол. США) та спостерігається збільшення частки імпорту саме олії соняшникової (на 2214 тис. дол. США) (табл. 2). Однак, на посівний сезон 2022-2023 рр. очікується збір, рекордного об'єму врожаю та з боку держави будуть продовжувати працювати методи державного регулювання, а саме: до 31 серпня 2023 р. продовжено у розмірі 50% мито на експорт соняшнику за межі ЄАЕС; у жовтні 2022 р. ще діє нульове мито та продовжено до 31 серпня 2023 р. мито на експорт соняшникової

олії та шроту. На законодавчому рівні запроваджено низку норм, які будуть спрямовані на спрощення митного оформлення різних груп товарів, які мають бути враховані суб'єктами господарювання. Зокрема, в Постанові Кабінету Міністрів України «Деякі питання забезпечення здійснення економічної діяльності в умовах воєнного стану» від 18 березня 2022 року № 314 передбачено спрощення ведення господарської діяльності на період воєнного стану шляхом скорочення кількості дозвільних документів, що стосується також новостворених підприємств [2]. Відповідно до Постанови «декларація може бути подана за вибором суб'єкта господарювання незалежно від задекларованого місцезнаходження, місця провадження господарської діяльності або місцезнаходження відповідного об'єкта: в електронній формі – через Єдиний державний веб-портал електронних послуг, зокрема засобами мобільного додатку Порталу Дія (Дія); у паперовій формі – через центр надання адміністративних послуг, подана особисто суб'єктом господарювання або уповноваженою особою, надіслана поштою» [2]. Крім того, суб'єкти господарювання замість дозвільних документів можуть подавати декларації про провадження господарської діяльності до Міністерства економіки України або залежно від типу господарства до Міністерства внутрішніх справ України. Проте спрощення не поширюється на зовнішньоекономічну діяльність [2]. Також було внесено зміни до Податкового кодексу України стосовно оподаткування експортних та імпортних операцій, які передбачають звільнення від оподаткування митними, податковими платежами за переліком товарів [4].

На 2023 р. Україна вже отримала додаткові базові квоти у кількості 100 одиниць на міжнародні вантажні перевезення. Це дає змогу українським перевізникам транспортувати вантажі територіями країн-учасниць системи багатосторонньої квоти дозволів Європейської Конференції Міністрів Транспорту. Загалом на 2023 р. Україна матиме 475 квот, що на 27% більше, ніж було у поточному році та минулих роках [3].

За результатами проведеного дослідження можна відзначити, що економіка країни зазнала значних втрат через військові дії на її території, що спричинило глобальний спад експорту українського зерна та олій. Це в свою чергу ставить під ризик забезпечення зерновими культурами та олією не тільки Україну, а й Європу в цілому. Однак, завдяки спрощенню ведення господарської діяльності, звільнення від оподаткування митними, податковими платежами за переліком товарів, експортерам та імпортерам буде легше відновлювати діяльність.

Література:

1. Державна митна служба України. Статистика та реєстри. URL: https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri.

2. Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану: Постанова КМУ від 18.03.2022 р. № 314. URL: http://surl.li/dwimw.

3. Україна отримала 100 додаткових базових квот ЄКМТ на 2023 рік. Міністерство інфраструктури України. URL: https://mtu.gov.ua/news/33778.html.

4. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. №2755-VI. Дата оновлення: 10.10.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text.

Павлюк Т. С.
кандидат економічних наук, доцент
Куліковська Є. Д.
студент
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

В умовах третьої хвилі глобалізації важливу роль в розвитку країн відіграє цифрова економіка, найголовнішим фактором якої є інформація та знання, а також шляхи доступу до них. Цифрова економіка — це не окрема галузь, а віртуальне середовище, яке доповнює нашу реальність. Все частіше цифрова економіка переплітається з традиційною економікою, роблячи чітке розмежування все складнішим. Основними продуктами цифрової економіки є ті ж самі товари і послуги традиційної економіки, що надаються за допомогою комп'ютерного обладнання і цифрових систем на кшталт глобальної мережі Інтернет. Це має свої переваги, головною з яких є підвищення доступності звичайних користувачів до певних ринків (товарних чи послуг), а не лише великих компаній, зниження трансакційних витрат, підвищення ефективності і конкурентоспроможності [1].

Водночас слід зазначити, що серед науковців і практиків не існує єдиного підходу до визначення поняття цифрової економіки. У класичному розумінні «цифрова економіка» – це діяльність, в якій ключовими факторами (засобами) виробництва є цифрові дані та їх використання, що дозволяє суттєво збільшити ефективність / продуктивність у різних видах економічної діяльності. Також «цифровою економікою» називають економіку, котра застосовує цифрові технології та сервіси [2]. Часто вживають терміни «економіка даних», «інтернет-економіка», «нова економіка», або «веб-економіка». Натомість, С. Коляденко розглядає цифрову економіку як таку, що базується на виробництві електронних товарів і сервісів високотехнологічними бізнес-структурами і дистрибуції цієї продукції за допомогою електронної комерції. Тобто під цифровою економікою автор розуміє виробництво, продажі і постачання продуктів через комп'ютерні мережі [3, с.106-107]. С. Веретюк розглядає цифрову економіку з врахуванням її потенційних можливостей – як ще нереалізовану трансформацію всіх сфер економіки завдяки перенесенню всіх інформаційних ресурсів та знань на комп'ютерну платформу [4, с. 51]. Департамент комунікацій та цифрової економіки Австралії визначає цифрову економіку як глобальну мережу економічних та соціальних заходів, реалізованих через такі платформи, як Інтернет, а також мобільні та сенсорні мережі [5].

Узагальнюючи існуючі визначення цифрової економіки, слід зазначити, що у більшості визначень переважає компонентний підхід при розгляді економічної сутності цифрової економіки. Так, Міжнародна організація OECD та, вчений Томас Мезенбург виділяють три основні цифрової економіки [1]: підтримуюча

інфраструктура; електронний бізнес або e-business бізнес; електронна комерція або e-commerce (дистрибуція товарів через Інтернет).

Отже, цифрова економіка – це інноваційна динамічна економіка, що базується на активному впровадженні інновацій та інформаційно-комунікаційних технологій в усі види економічної діяльності та сфери життєдіяльності суспільства, що дозволяє підвищити ефективність та конкурентоспроможність окремих компаній, економіки та рівень життя населення. Цифрова економіка виступає основою Четвертої промислової революції та третьої хвилі глобалізації [1].

Вважається, що технологічні зміни мають значний вплив на економічний розвиток країни. За даними Світового банку цифрові дивіденди (або результати від цифрових трансформацій) – це динамічне зростання економіки, бізнесдіяльності, а отже і податкові надходження, притік нових інвестицій тощо. Водночас впровадження цифрових технологій супроводжується і певними викликами, які мусить подолати суспільство і держава для успішного впровадження цифрової економіки в життя: короткострокове зниження продуктивності праці від впровадження нових технологій; скорочення чисельності працюючих, зокрема високооплачуваних та низькваліфікованих працівників та зростання технологічного безробіття; тимчасове зростання нерівномірності в розподілі доходів на період підвищення кваліфікації працюючих до потрібного рівня кваліфікації; значні зміни в регіональній структурі розміщення продуктивних сил, необхідній освіті і кваліфікаціях персоналу, інфраструктурі; трансформація норм і правил, способу життя [1].

Для успішного формування цифрової економіки потрібні ефективно функціонуючі три компоненти [6]: нормативно-правова база, яка б сприяла конкуренції і виходу на ринок підприємствам, дозволяла фірмам повною мірою використовувати цифрові технології для конкуренції та інновацій; навички, необхідні працівникам, бізнесменам, державним службовцям, для використання можливостей цифрових технологій; ефективні і підзвітні інститути, що використовують інтернет для розширення прав і можливостей громадян. А такі чинники сприяння цифровому розвитку, як цифрові фінансові послуги, цифрова ідентифікація, соціальні мережі і відкриті дані, використання технології блокчейн поширюють вигоди на всю економіку і на все суспільство [1].

Література:

1. Карчева Г.Т. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки URL: https://ofp.cibs.ubs.edu.ua/files/1703/17kgttme.pdf

2. Фіщук В. Цифрова економіка – це реально. URL: http://biz.nv.ua/ukr/

3. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2016. № 6. с.106-107.

4. Веретюк С. М. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. *Наукові записки УНДІЗ*. 2016. № 2. с. 51.

5. Апалькова В.В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Менеджмент інновацій»*, 2015. Випуск 4. с. 9-18.

Павлюк Т. С.
кандидат економічних наук, доцент
Лунік Д. В.
студент
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна

ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМА ЯК СКЛАДОВА ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ

У сучасному світі інтенсивно розвивається електронний бізнес, зростає важливість постійного використання мережі інтернет з метою просування товарів та послуг. Завдяки сучасним інтернет-технологіям компанії мають змогу забезпечувати зв'язки зі споживачами на новому якісному рівні. Реклама – це одна із найважливіших частин комплексу маркетингових заходів та дієвий інструмент впливу на споживача за допомогою його інформування про товар та послугу. Ураховуючи швидке проникнення інформаційних технологій у всі сфери господарювання, актуалізуються потреби дослідження інтернет-реклами, як основний чинник просування товару та послуг, що являє собою великий комплекс заходів та є важливим механізмом підтримки ефективної електронної комерції. Взагалі, інтернет-реклама – це оповіщення споживачів різними засобами, представленими в мережі Інтернет, про діяльність підприємства, компанії або фізичної особи, спрямоване на досягнення кінцевої мети – продажу товарів і послуг. Зважаючи на це, варто дослідити реальне місце інтернет-реклами в загальній структурі рекламного ринку, виділити її ключові переваги.

Ведення бізнесу в інтернеті вже не є перевагою серед конкурентів, а розглядається лише як основа довгострокових рішень щодо конкурентоспроможності, тому необхідна умова побудови ефективного маркетингового просування товарів та послуг, складовою якої є реклама [5]. Головною метою проведення рекламної кампанії є створення сприятливого іміджу підприємства або товарів і послуг, скорочення витрат на рекламу, доступність інформації про підприємства і товари або послуги незалежно від будь-яких територіальних або часових обмежень, забезпечення підтримки рекламних агентів і скорочення витрат на друкарські види рекламних та інформаційних буклетів для реалізації всіх можливостей надання інформації (поліграфії), анімації, графіки, звуку, відео та інші [1].

У маркетинговій стратегії просування варто експериментувати з рекламою, жодним її видом нехтувати не можна. Виділяють наступні види реклами в Інтернеті:

– контекстна реклама;
– банерна реклама;
– відео реклама;
– реклама у соціальних мережах.

Ключовими видами інтернет-реклами на сьогодні є контекстна, медійна, відео реклама, а також реклама у соціальних мережах [3].

Інтернет-реклама розвивається активно та різнобічно витісняючи інші засоби реклами та поступово збільшуючи власну долю ринку. Основними перевагами електронної реклами в Інтернет є:

1. Більшість користувачів Інтернет є користувачами, які достатньо швидко здатні сприймати інформацію про товари-новинки і згодом можуть вплинути на інших споживачів (новатори та інноватори).

2. Існує можливість ефективно представляти об'єкт реклами, яка визначається мультимедійними засобами мережі Інтернет.

2. Існує можливість оперативного, чіткого і глибокого аналізу рекламних заходів.

3. Платоспроможна аудиторія готова використовувати нові технології придбання товарів або послуг.

4. Достатньо широкий спектр впливу на потенційного споживача (текст, аудіо, відеоряд) [2].

5. Характерною межею електронної реклами є можливість урахування формальних показників, які характеризують реакцію споживача на рекламу. Основним таким показником є кількість натисків „мишкою‖ на посилання з метою початку навігації по рекламних стрічках.

6. Використання Інтернет як засобу реклами дає можливість суттєво знизити витрати на public relations за рахунок перенесення акценту з традиційних засобів, наприклад, друкарських матеріалів, на цифровий формат подання в Інтернет.

7. Можливість відновлення інформації в режимі онлайн без будь-яких витрат на оперативність змін. Інструменти Інтернет можуть бути використані в кризових ситуаціях, коли підприємство потребує термінової реакції на зміну ринкової ситуації і тому подібне.

8. Послуги і підтримка споживачів можуть бути значно розширені за рахунок Інтернет: додаткова публічна інформація (у разі вдалого дизайну сервера і наявності функцій пошуку споживачі можуть легко знайти важливу для них інформацію).

9. Скорочення традиційних витрат.

10. Інтернет надає можливість підприємствам конкурувати не на ціновій основі, а на основі спеціалізації і персоніфікації. Ця можливість виникає, коли пропозиція диференційована елементами маркетингу, а не ціною на продукт. Це найбільшою мірою справедливо для Інтернет, де при ухваленні рішення відносно покупки ціна не має пріоритетного значення, і на перше місце висуваються результати застосування інструментів web-технологій [1].

Найважливішою перевагою інтернет-реклами є та обставина, що Інтернет розвивається набагато швидше, ніж будь-який інший засіб реклами. У цілому, реклама в Інтернеті характеризується високим рівнем потенціалу по важливих параметрах: вибір цільової аудиторії; перевірка реакції аудиторії; імовірність залучення уваги; гнучкість; інтерактивність[4].

У сучасних умовах багато підприємств розвивається малий і середній бізнес та торгівля через Інтернет, що сприяє розвитку Інтернет-реклами. Також їй властива цінова різноманітність, яка залежна від місця розміщення реклами, але

загалом реклама в Інтернеті має меншу вартість на відміну від більшості видів медіа реклами. Інтернет-реклама значно змінює просторовий і часовий масштаби електронного глобального середовища ведення комерції. Це відкриває перед невеликими підприємствами можливість розширення аудиторії і спілкування з глобальною аудиторією [1].

Таким чином, інтернет-реклама виправдано займає ключові позиції на ринку та має великий потенціал до подальшого зростання.

Література:

1. Виноградова О.В., Дрокіна Н.І. Електронний бізнес. Навчальний посібник. Київ : ДУТ, 2018. 292 с.

2. Литовченко І.Л. Методологічні аспекти Інтернет-маркетингу: Монографія. Кіїв : Наукова думка, 2008. 196 с.

3. Могилова А.Ю. Ретроспективний аналіз інтернет-реклами в структурі рекламного ринку України URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/44.pdf (дата звернення: 28.10.2022)

4. Панчук Ю.В. Інтернет-реклама як елемент маркетингової політики комунікацій URL: http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/ Economics/67011.doc.htm (дата звернення: 28.10.2022)

5. Хамініч С.Ю. Інтернет-реклама як основний чинник просування товару в сучасних умовах URL:http://global-national.in.ua/archive/7-2015/109.pdf (дата звернення: 28.10.2022)

Павлюк Т. С.
кандидат економічних наук, доцент
Моргун М. О.
студент
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Розвиток діяльності є необхідною складовою функціонування торгівельних підприємств. З метою безперервного зростання обсягів продажу, підприємство повинно розробляти власну стратегію розвитку.

Стратегія розвитку – це модель планування перспектив розвитку підприємства на основі його нових цілей та можливостей, з урахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників. Вона орієнтується на довгострокові та глобальні цілі підприємства та враховує багатоваріантність можливих напрямків розвитку. Стратегія має постійно адаптуватися до внутрішніх та зовнішніх змін. Все це забезпечується завдяки комплексності розробки та узгодженню стратегічних рішень зі структурними підрозділами підприємства за їх функціями та видами діяльності. Необхідність розробки стратегії розвитку викликана нестабільністю зовнішнього ринкового середовища та його постійним змінам, які зазвичай не залежать від підприємця.

Існують різні типи стратегічного плану: залежно від масштабу: генеральний та допоміжний (підтримуючий); за напрямами діяльності (маркетинговий, фінансовий, інвестиційний плани тощо); залежно від виду ресурсів, над якими здійснюється управління. Наприклад управління власним капіталом, залученням сторонніх фондів або позикового капіталу тощо; за темпом розвитку: стратегія скорочення (ліквідація підприємства, скорочення обсягів виробництва, реорганізація окремих структур компанії); стратегія збереження (забезпечує збереження стабільності та зміцнення підприємства на ринку); стратегія прискорення зростання (значне підвищення розвитку за короткий термін, це ризикова стратегія для компаній, що швидко ввиваються) та стратегія обмеженого зростання (використовують зазвичай підприємства, що задоволені своїм становищем, розвитком та прибутком); за видами розвитку: стратегія диверсифікованого розвитку (володіння різноманітними фінансовими активами та освоєння нових ринків збуту); стратегія концентрації розвитку (удосконалення діяльності у своїй ніші ринку); стратегія інтеграції розвитку (розвиток нових видів дрімотності та структур підприємства зі застосуванням різноманітних форм фнтеграції).

Розробка стратегії має здійснюватися поетапно:

1. Визначення місії підприємства;

2. Постанова цілей (вивчення та аналіз тенденцій ринку, визначення мети, побудову ієрархії цілей);

3. Аналіз внутрішнього середовища (аналіз фінансового стану, сильних та

слабких сторін, конкурентоспроможності та індивідуальності підприємства);

4. Аналіз зовнішнього середовища (вивчення та аналіз ринку, цільової аудиторії, конкурентів; оцінка впливу макросередовища; вибір ринкового сегмента порівняння мети і цілей з результатними оцінки зовнішнього середовища і виділення та усунення розбіжностей між ними);

5. Оцінка стратегічних альтернатив та визначення методів досягнення цілей (оцінка збалансованості стратегії із внутрішнім та зовнішнім середовищем; прийняття ризиків; оцінка результативності стратегії; моделювання сценаріїв).

6. Вибір стратегії найбільш прийнятної з альтернативних;

7. Проведення заходів для реалізації стратегії (підбір ключових працівників; розробка тактичних планів діяльності; створення мотивації та культури компанії за найважливішими аспектами її діяльності);

8. Моніторинг та аналіз реалізації стратегії та корегування за необхідності (налагодження комунікацій між структурами підприємства).

Стратегія підприємства має певну ієрархічну будову: корпоративна або загальна стратегія займає найвищу ланку ієрархії, адже вона визначає загальний вектор діяльності підприємства; конкурентна стратегія являє собою план завоювання конкурентних позицій та своєї ніші на ринку та допомагає оцінити конкурентоспроможність підприємства (за ієрархією вона підпорядковується корпоративному); функціональні стратегії розробляються для кожного функціонального напряму та структурного підрозділу компанії, а саме: маркетингова стратегія, фінансова стратегія, стратегія по роботі з клієнтами, стратегія по управлінню персоналом (це дозволяє швидко доносити корпоративну та конкурентну стратегію до усіх ланок підприємства); операційні стратегії вузькі та надаються структурам підприємства, що не є самостійними (цехи, бригади, заводи, що входять до складу компанії тощо).

У багатопрофільному підприємстві, що виробляє різноманітну продукцію, використовується чотирьохрівнева стратегія до якої входить: корпоративна (загальна), конкурентна, функціональна та операційна стратегії. А на вузькопрофільному підприємстві (яке виробляє одноманітну продукцію) використовується трьохрівнева стратегія, у яку входить лише: корпоративна, конкурентна та операційна стратегії.

Для створення стратегії та проведення її реалізації на підприємстві доцільно створювати спеціальні відділи стратегічного розвитку, які також мають проводити моніторинг та контролювати її результати. При розробці стратегічного плану мають бути залучені всі функціональні підрозділи підприємства для точного аналізу поточного стану та швидкої комунікації.

Отже, сучасний ринок є непостійним та постійно змінюється згідно світових тенденцій, тому успіху досягають компанії, що їдуть на крок попереду та ефективно розробляють свій розвиток враховуючи всі фактори. Тому стратегічний план є важливою складовою розвитку торгівельного підприємства, що дозволяє ефективно вцілити перспективи та цілі компанії.

Література:

1. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Тернопіль. 2006. 390 с.

Павлюк Т. С.
кандидат економічних наук, доцент
Тройніна Я. В.
студент
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна

BI-СИСТЕМИ У ФАРМАКОЛОГІЧНОМУ БІЗНЕСІ

Сучасний бізнес вже немислимий без інструментів для підтримки ухвалення управлінських рішень - бізнес-аналітики (Business Intelligence або BI-систем).

BI-рішення корисне компаніям з більшості сфер. Наприклад, виробництво, фінанси, роздрібна та оптова торгівля, фармацевтика, страхування, телекомунікації — де є необхідність розуміння того, що відбувається у бізнесі. Раніше BI впроваджували лише великі підприємства, які сьогодні вже важко уявити без використання цих рішень. Проте зараз дедалі частіше середній і навіть малий бізнес починає використовувати аналітичні рішення. Багато в чому сприяє поява більш простих систем і навіть вбудовування BI-інструментів в облікові системи.

BI-системи будуть корисні для бізнесу у будь-якій сфері, оскільки дозволяють швидко збирати актуальну комерційну інформацію для прийняття стратегічних і тактичних рішень.

Система бізнес-аналізу класу business-intelligence це:

Додаток, що включає дашборди, графіки, таблиці та звіти, спеціально налаштований для зручного операційного та стратегічного аналізу; також є незамінним інструментом для ухвалення високоефективних рішень; надійним засобом підвищення ефективності управління, скорочує витрати та збільшує виторг; надає доступ до повної та детальної інформації про бізнес у будь-якому місці за один клік.

Система бізнес-аналізу регулярно збирає та консолідує дані з усіх наявних в організації джерел і в стислому вигляді надає уповноваженому співробітнику найбільш важливу інформацію, співвіднесену з цільовими показниками. Одночасно система дозволяє за необхідності виводити дані нижчого рівня – до первинних документів.

Система бізнес-аналізу потрібна для того, щоб у режимі реального часу відстежувати стан справ у компанії та у разі потреби оперативно реагувати на відхилення від норми чи плану.

Глобально архітектура складається з кількох блоків: ETL вивантажує дані із систем, наприклад, CRM, ERP, логістичної чи виробничої системи. Завантажує отриману інформацію у сховище даних (DWH) у консолідованому та нормалізованому вигляді. BI-інструмент формує звіти, інформаційні панелі та дозволяє проводити бізнес-аналіз з метою підтримки прийняття рішень в організації на підставі даних DWH.

Ряд переваг від використання системи бізнес-аналізу досить просто порахувати, оскільки результат проявляється швидко і може бути розрахований

у грошовому еквіваленті. За даними дослідження BARC системи бізнес-аналітики Qlik Sense та QlikView мають такі показники:

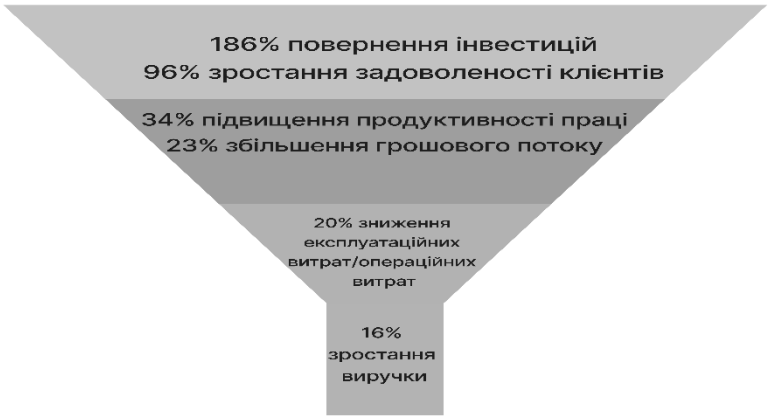


Рис. 1. Основні показники маркетингової успішності

«Фармринок — один із найперспективніших ринків, які активно переживають цифрову трансформацію останніми роками. В наші дні використання bi систем стало критично важливою умовою збереження конкурентоспроможності на ринку. Вже сьогодні bi системи переважають серед маркетингових каналів у фармацевтичній галузі. Багато фармкомпаній стали на шлях bi-трансформації, але в історично досить консервативній галузі — це складне завдання, яке потребує комплексного та стратегічного підходу».

Специфіку роботи у фармкомпанії можна охарактеризувати двома словами – це успішна комунікація. Це постійне спілкування у спробі переконати клієнта чи відповісти на заперечення, коли відбувається порівняння різних продуктів та підходів до лікування.

Особливості ринку підштовхують маркетологів фармкомпанії до постійного розвитку. Саме з цією метою необхідно запровадити систему бізнес-аналізу.

Бізнес-аналітика потрібна фармкомпаніям для:

- контролю та аналізу динаміки та структури продажів;
- аналізу оборотності товарних запасів;
- контролю та аналізу роботи фарм-представників;
- аналізу взаєморозрахунків з контрагентами;
- всебічного аналізу фінансових показників компанії;
- консолідації даних із будь-яких джерел;
- доступу до даних компанії у будь-який час доби та на різних пристроях;
- зниження рівня помилок, спричинених людським фактором.

Сьогодні багато компаній шукають способи підвищення конкурентоспроможності, ефективності та адаптивності до умов, що змінюються. Ті, хто здатний візуалізувати всі дані компанії краще за інших підготовлені щодо прогнозування, виявлення помилок та прийняття рішень, заснованих на цінній інформації, витягнутій з даних.

Однак, дані, які зберігаються компаніями, мають різне походження, формат та цілі. Все це може призвести до дублювання, оплати кількох ліцензій для різних програм або проблем, пов'язаних з безпекою даних.

Крім того, подібна різноманітність робить складним швидкий та ефективний аналіз даних. Щоб виключити помилки та дублікати, розташувати дані в правильному місці, наприклад, у сховищі або облаці, їх необхідно обробляти. Процес, відомий як інтеграція, може бути реалізований за допомогою різних методів, які дозволяють керувати різними типами даних з одного місця для отримання висновків, що дозволяють приймати найкращі рішення. Один із них – конолідація даних. Іншими методами є поширення даних та створення віртуальної бази даних.

Консолідація даних має вирішальне значення, адже обсяг даних, що генеруються, щодня зростає. Цей процес гарантує доступність якісних та точність даних, роблячи більш швидким та простим процес їх обробки. Консолідація усуває диспропорції перед використанням даних, економить час, підвищує ефективність та додає значення аналітичним операціям компанії.

Як правило, консолідація складається з 4 етапів, що стосуються джерел даних, конвеєр ETL, сховище даних та подальший аналіз з використанням інструментів бізнес-аналітики. Але не існує єдиного процесу. Консолідація може бути здійснена різними способами, наприклад, вручну або за допомогою хмарних інструментів.

Консолідація – фундаментальний крок для швидкого та точного аналізу даних та бізнес-аналітики, що веде до найкращих рішень. Однак, він тягне за собою певні труднощі, наприклад, той факт, що цей процес змушує компанії оновлювати їх системи та команди, так як необхідний результат не може бути досягнутий з допомогою наявних.

Консолідація - дуже важливий крок у процесах інтеграції та управління даними. Вона робить всю інформацію з керування даними швидко/легкодоступною, а наявність усіх даних в одному місці підвищує продуктивність та ефективність.

Консолідація також скорочує операційні витрати та полегшує дотримання правил та законів у галузі даних. Однак, головна перевага полягає в тому, що вона дозволяє аналізувати дані на пізнішому етапі для прийняття рішення, що ґрунтується на фактах.

Пашкуда Т. В.
кандидат економічних наук, старший викладач
Черненко А. В.
студент
Державний торговельно-економічний університет
м. Київ, Україна

РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА НА РИНКУ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ

Ринок транспортних послуг в Україні представлений: автомобільним, водним, авіаційним, залізничним, трубопровідним транспортом. Він є одним з найважливішим в економічному житті країни. Ринок транспортних послуг забезпечує перевезення пасажирів, здійснює рух продукції зі сфери виробництва до сфери обігу, забезпечує конкуренцію і свободу економічної діяльності. У січні-березні 2021 року пасажирообіг підприємств транспорту становив 12,3 млрд. пас. км., або 64,7% порівняно з січнем-березнем 2020 р. Послугами пасажирського транспорту скористалося 624,0 млн пасажирів (69,5% від обсягу січня-березня 2020 р). У січні-березні 2021 р. вантажообіг підприємств транспорту становив 64,4 млрд. ткм., або 94,1% порівняно з січнем-березнем 2020 р. Підприємствами транспорту перевезено 135,3 млн. т. вантажів (96,4% від обсягу січня-березня 2020 р) [1].

Вторгнення російської федерації на території нашої країни, призупинили діяльність деяких видів транспорту, незважаючи на це органи державної влади запроваджують оптимальні умови для функціонування транспортного сектору, під час воєнного стану. Так в усіх сферах транспортних послуг створено першочергові заходи для ефективного функціонування та надання транспортних послуг. Метою цих заходів є полегшення внутрішніх та міжнародних перевезень пасажирів та вантажів.

Ринок залізничних перевезень є суб’єктом природньої монополії. Пасажирські та вантажні перевезення здійснює АТ «Укрзалізниця», пасажирські перевезення також почало здійснювати підприємство «Інтерсіті». Діяльність цих двох підприємств утворює конкуренцію на ринку залізничних перевезень. Розвиток конкуренції на цьому ринку позитивно вплине на економічне, соціальне життя країни. Це дасть змогу зменшити порушення на цьому ринку, а для споживачів покращити умови перевезення.

Ринок авіаційних перевезень за кількістю суб’єктів є олігопольним. На цьому ринку вантажні та пасажирські перевезення здійснюють близько трьох десятків вітчизняних авіакомпаній. Також до олігопольного ринку відноситься водний транспорт. Морський транспорт є багатофункціональною структурою і здійснює, як вантажні перевезення, так і попитом користуються пасажирські перевезення у цій сфері.

Ринок автомобільних перевезень є монополізованим, на цьому ринку однією й тією ж послугою користуються більшість покупців, а представлена вона

багатьма продавцями. Між продавцями існує конкуренція, що повною мірою впливає на якість послуг.

Основними проблемами з якими стискається ринок транспортних послуг є:

– нерівномірний розвиток різних видів транспорту;
– відсутність конкуренції на деяких ринках;
– високий ступінь зносу основного капіталу;
– застарілі технічні обладнання та автопарк на деяких ринках транспортних послуг;
– високій ступінь монополізації виробників транспортних послуг.

Тому необхідно впроваджувати шляхи усунення даних проблем для подальшого ефективного розвитку ринку транспортних послуг. Антимонопольний комітет України приділяє належну увагу регулюванню ринку транспортних послуг. Відсутність конкуренції на цьому ринку несе за собою ряд економічних проблем, саме тому ринки транспортних послуг є одними з найважливіших у роботі Антимонопольного комітету. Регулювання конкурентного середовища на ринку транспортних послуг здійснюється Законом України «Про захист економічної конкуренції». Цей Закон регулює всі види порушення, які можуть відбуватися на ринку транспортних послуг, а саме: зловживання монопольним домінуючим становищем; антиконкурентні дії; перешкоджання роботі підприємств; встановлення бар'єрів доступу на ринок. Проаналізувавши звіт Комітету за 2021 рік найбільше порушень виявлено у сферах діяльності морських портів та вантажних залізничних перевезень. Тому основними напрямами діяльності Комітету у цих сферах є надання адвокатування та припинення порушень конкурентного законодавства, зокрема з припинення антиконкурентних дій і бездіяльності органів влади та зловживання монопольним становищем підприємствами.

АТ «Укрзалізниця» залишається єдиним перевізником залізничними коліями загального користування на території України, що створює можливість зловживанням монопольним становищем. Тому комітет своїми діями намагається скоротити скарги та заяви. Так у 2021 році важливе значення мало завершення судового оскарження про порушення законодавства про захист економічної конкуренції Акціонерним товариством «Укрзалізниця». Зміст справи полягав у тому що АТ «Укрзалізниця» зловживала монопольним (домінуючим) становищем на ринку перевезень вантажів залізничним транспортом, що призвело або може призвести до недопущення, усунення або обмеження конкуренції на ринку, Комітетом було досліджено та проаналізовано належним чином справу внаслідок чого на АТ «Укрзалізниця» було накладено штраф. Також цим рішенням Комітет захистив права вантажовідправників та вантажоотримувачів та відновив рівні умови конкуренції на ринку перевезення залізничним транспортом. Завдяки вдалим та ефективним діям у сфері вантажних перевезень у 2021 році до Комітету надійшло менше скарг та заяв. Так зменшення скарг у сфері залізничного транспорту дало можливість приділити належну увагу у сфері діяльності морських портів. Міністерство інфраструктури України виконує регуляторні функції, сприяє розвитку конкуренції та зобов'язане не вчиняти будь-яких неправомірних дій. Таким

чином конкурентне законодавства було порушено у портовій сфері де міністерство стало основним об'єктом заяви. До Комітету надійшла заява про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, справа полягала у бездіяльності органу влади, що призвело до недопущення конкуренції на ринку лоцманських послуг. За результатом розгляду справи виявилось, що Міністерство інфраструктури не мало нормативно-правових актів до вимог Кодексу торговельного мореплавства, що призвело до дискримінації суб'єктів господарювання за формою власності. Висновки Комітету полягали у тому щоб Міністерство інфраструктури припинило своє правопорушення та узгодило власні нормативно-правові акти.

Розслідування справ також відбувалось і на ринку авіаційних перевезень. А саме справа, яка надійшла до АМКУ полягала у антиконкурентних діях Міністерства інфраструктури України. Було затверджено наказ «Про встановлення ставок плати за послуги з аеронавігаційного обслуговування повітряних суден у повітряному просторі України», положення якого ставило аеропорт «Бориспіль» у вище становище порівняно з іншими аеропортами України. Комітетом було надано рекомендації для Міністерства інфраструктури.

Щоб підвищити конкурентоспроможність на ринку транспортних послуг необхідно:

– перегляд правових основ ринку транспортних послуг;
– запобігання недобросовісної конкуренції;
– належним чином слідкувати за монопольними ринками;
– створення сприятливих умов для роботи перевізників;
– забезпечення інформаційною системою про рух громадського транспорту.

Отже, транспорт – одна з найважливіших складових економічної системи країни, тому регулювання конкурентного середовища є необхідним на цьому ринку. Зменшення порушень у цій сфері, вплине позитивно на економічне становище країни. вдосконалення конкурентоспроможності ринку транспортних послуг дасть змогу покращувати умови надання транспортних послуг.

Література:

1. Державна служба статистики України. Режим доступу: URL: www.ukrstat.gov.ua.

2. Про захист економічної конкуренції: закон України. Режим доступу: URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14.

Плюта І.Ю.
молодший науковий співробітник
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»
м. Київ, Україна

ВЕКТОРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В СФЕРІ ЕЛЕКТРОПОСТАЧАННЯ

Надійне та ефективне функціонування паливно-енергетичного комплексу, зокрема ектроенергетики є основою енергетичної безпеки держави.

Прийнятими документами «Стратегією сталого розвитку – 2020» та Національною доповіддю – 2017 «Цілі сталого розвитку: Україна» визначена мета впровадження в Україні європейських стандартів життя (основою формування політики розвинутих країн та країн ЄС є сталий розвиток), вихід України на провідні позиції у світі та першочергові реформи.

На даний час рамки стратегічних цілей для України окреслює Угода про асоціацію між Україною та ЄС, в якій визначено комплексний план реформ в Україні відповідно до acquis ЄС. Зокрема, виконання Угоди про асоціацію та започатковані реформи в електроенергетиці і трансформації на шляху до європейської інтеграції сприяли виконанню національних завдань сталого розвитку 7.1 «Розширити інфраструктуру та модернізувати мережі для забезпечення надійного та сталого енергопостачання на основі впровадження інноваційних технологій» та 7.4 «Підвищити енергоефективність економіки» [1].

Аналіз матеріалів міжнародних енергетичних компаній (сценарії Енергетичного прогнозу British Petroleum Energy Outlook 2021, Мжнародного Енергетичного Агенства World Energy Outlook 2021, The Global Electricity Review 2020 та ін. джерел), показує, що загальносвітовим трендом продовжує залишатися зростання споживання електроенергії – приблизно три чверті всього приросту первинної енергії у світі в перспективі до 2040 р. припадатиме на виробництво електроенергії, її частка в кінцевому споживанні енергії перевищить 50% до 2050 р. [2]. Електроенергія є серцевиною сучасної економіки та стає одним з ефективних джерел у сфері теплопостачання та на транспорті за рахунок інтенсивного розвитку електромобілебудування.

Перехід до низьковуглецевої енергетичної системи веде до фундаментальної реструктуризації глобальної енергетичної системи. На даний час мережі передачі та розподілу електроенергії розвиваються в напрямку кардинальної трансформації, відбувається активний розвиток та впровадження революційних технологій в електроенергетиці, зокрема, перехід від аналогових, централізованих та стандартизованих систем до систем цифрових, розподілених та персоналізованих. Такі нововведення, як інтелектуальні мережі, мікромережі, місцева генерація та зберігання електроенергії розширюють можливості взаємодії із клієнтами [3].

Оптимізація надання мережевих послуг досягається в результаті розгортання та застосування програмного забезпечення в мережі, за рахунок повної цифровізації, з‘являються нові продукти для мережі, що дозволяють

підвищити її цінність за рахунок моніторингу роботи обладнання, отримання та аналізу даних, прогнозного аналізу та інтелектуального управління. Інтеграція програмного забезпечення у платформу, яка забезпечує надання найважливіших технологічних послуг, дозволяє створювати рішення, що відповідають потребам клієнтів, гнучких умов обслуговування, управління попитом [4]. Такі нововведення, як інтелектуальні мережі, мікромережі, місцева генерація та зберігання електроенергії розширюють можливості взаємодії із клієнтами. Передові технології сприяють розвитку нових енергетичних платформ.

Серед основних напрямків можна виділити ті, які відносять до одного із сучасних перспективних трендів розвитку – Індустрія 4.0, Інтернет речей, Цифровізація та ін.: «розумні пристрої – споживачі енергії», коли прості споживачі можуть стати активними учасниками системи, що забезпечується за рахунок здатності обладнання на стороні споживання оптимізувати режими відбору електроенергії в залежності від навантаження системи (тарифної сітки) та кінцевих потреб; розвиток розподіленої генерації: нові рішення в галузі виробництва та зберігання електроенергії з одночасним розвитком розумних мереж дозволяють підключати до системи все більше розподілених пристроїв, що віддають електроенергію в мережу.

MicroGrid нерозривно пов’язана у своїй конвергенції з первинними мережами для створення цифрової децентралізованої енергетичної системи, що використовує управління місцевим попитом, виробництво відновлюваної енергії, зберігання та гнучкість. Щоб уможливити цю ринкову трансформацію, структура та управління електромережами повинні змінитися, щоб забезпечити більшу конвергенцію між операціями MicroGrid і локальною мережею [5]. Однак майбутнє MicroGrid — це рішення цифрової енергетичної системи, яке дистанційно контролює та автоматизує потік електроенергії між мережами за лічильниками та первинною мережею, об’єднуючи роботу приватних систем із мережами операторів розподілу та передачі, що зменшує залежність від постачання енергії з локальної мережі, поширюється на складну оптимізацію різноманітного поєднання підключених активів DER, допомагаючи збалансувати навантаження на первинну мережу в режимі реального часу, забезпечуючи гнучкість енергоспоживання мережі.

В Україні основною метою реалізації інноваційної політики в розподільному електромережевому комплексі України є побудова мереж нового покоління на основі концепції Smart Grid, на основі застосування сучасного високотехнологічного устаткування та передових технологій керування передачею, розподілом і споживанням електроенергії.

На даний час електромережі характеризуються високим ступенем зношеності, як фізичної, так і моральної: частка ліній електропередачі, які входять до складу розподільчих мереж (обленерго) та підлягають реконструкції, заміні чи капітальному ремонту досягла 52% (на 2020 р.), кількість підстанцій обленерго, що відпрацювали проектний ресурс складає 48%. Причинами цього є низький рівень інвестування в розподільчі електричні мережі, що призвело до того, що вони перебувають у вкрай складному стані. Високий рівень зношеності мережевого обладнання веде до збільшення втрат при транспортуванні

електроенергії та погіршенню якості послуг із електропостачання. У 2020 р. величина загальних технологічних витрат електроенергії на її транспортування електричними мережами всіх класів напруги становила 11,34% від загального відпуску електроенергії в мережу, що вище від аналогічних показників в ЄС. Погіршуються показники якості надання послуг з електропостачання: індекс середньої тривалості довгих перерв в електропостачанні в системі (SAIDI), та розрахунковий обсяг недовідпущеної електроенергії (ENS), що говорить про незадовільні результати роботи операторів системи розподілу.

На основі дослідженої інформації та моніторингів втрат в сфері електроенергетичної інфраструктури за період воєнного стану, можна зазначити, що енергетичній інфраструктурі завдано великих збитків. За даними аналітичного центру DiXi Group ринок електроенергії України потребує підтримки близько 250 млн євро щомісяця. Проте, можна зробити висновок, що рівень адаптивності сфери електроенергетичної інфраструктури в Україні загалом на високому рівні: під час війни ОЕС України стала частиною енергомережі ЄС, успішно здолавши місяць роботи в ізольованому режимі.

1. Надзвичайно важливим залишається повне виконання запланованих інвестиційних програм ОСР та ОСП, відповідних заходів щодо модернізації та реконструкції електроенергетичного обладнання і електромереж, для забезпечення стабільних і надійних послуг населенню з урахуванням стратегічного бачення розвитку економіки країни, перспективного енергетичного балансу, долучення до Європейського зеленого курсу; подолання перешкод, пов’язаних із недосконалою євроінтеграційною політикою, впливом корпоративних інтересів, затримкою реформ та незадовільною боротьбою з корупцією, що перешкоджає розвитку партнерства Україна-ЄС.

2.

Література:

1. Національна доповідь – 2017 «Цілі сталого розвитку: Україна». Офіційний сайт ООН в Україні. URL: http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf
2. IEA (2022), Electricity Sector, IEA, Paris URL: https://www.iea.org/reports/electricity-sector, License: CC BY 4.0
3. Francisco Gonzalez-Longatt. Technology Convergence and Enabling technologies in Energy Systems. URL: https://www.researchgate.net/publication/355039250_Technology_Convergence_and_Enabling_technologies_in_Energy_Systems
4. Перспективы развития мировой энергетики с учетом влияния технологического прогресса / под ред. В.А. Кулагина // М.: ИНЭИ РАН, 2020. – 320 с.
5. Convergence: The Future for the Digitally Enabled Microgrid. URL: https://energycentral.com/c/gr/convergence-future-digitally-enabled-microgrid

Позняк О. В.
кандидат економічних наук, старший науковий співробітник
Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України
м. Київ, Україна

РИЗИКИ ВНУТРІДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЇ В УКРАЇНІ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Початок повномасшабної війни країни-агресора проти України призвів до безпрецедентних, наймасовіших у Європі після Другої світової війни переміщень населення – як всередині України, так і за кордон. При цьому вимушені внутрідержавні міграції за своїми масштабами значно переважають зовнішні. ВПО і до 24 лютого 2022 р. залишалися однією з найбільш незахищених верств населення з порівняно нижчим рівнем зайнятості та доходу, високою залежністю від державної допомоги. Нині ж в умовах кількаразового зростання чисельності контингенту та зменшення можливостей держави щодо підтримки переселенців має місце загострення проблем ВПО.

Основними ризиками у сфері внутрідержавної міграції в період активної фази російсько-української війни є такі:

– різка трансформація фактичного розподілу населення між регіонами України, посилення навантаження на інфраструктуру регіонів та громад, які приймають внутрішньо переміщених осіб;

– небажання частини ВПО повертатися до місць попереднього проживання і після завершення війни навіть за найсприятливішого для України результату, що у свою чергу збільшить нерівномірність територіального розосередження населення по країні;

– недостатня ефективність використання трудового потенціалу ВПО через складнощі з працевлаштуванням відповідно до кваліфікації та поширення безробіття серед переселенців.

Напередодні повномасштабного вторгнення Мінсоцполітики України було зареєстровано трохи менше 1,5 млн. ВПО. Відтоді чисельність ВПО стала різко зростати і станом на 13 липня 2022 р. перевищила 4,3 млн. осіб, а на початку жовтня – досягла 4,6 млн. осіб [1]. Особливо помітне збільшення контингенту (майже удвічі – з 2,1 до 4,0 млн. осіб) було зафіксовано протягом квітня. Вочевидь реальна чисельність вимушених переселенців внутрі країни є більшою, оскільки частина їх не реєструється (це, зокрема, частина чоловіків призовного віку), орієнтовно вона може бути оцінена від 5,0 до 6,5 млн. осіб. Серед зареєстрованих ВПО на середину липня 2022 р. 60,7% складали жінки, понад чверть (26,7%) були пенсіонерами, частка дітей становила 22,9%. Висока частка дітей (понад 30%) спостерігається серед ВПО, зареєстрованих в областях, розташованих на захід від Київської, максимальні частки зафіксовано у Закарпатській (34,8%) та Чернівецькій (33,1%) областях. Натомість питома вага пенсіонерів є різко високою серед ВПО, зареєстрованих станом на 13.07.2022 р. на Луганщині (72,0%) та Донеччині (62,4%), вище загальнодержавного рівня –

також на Харківщині та Запоріжжі, що вочевидь пов’язано з низькою мобільністю таких осіб.

Територіальна структура розселення ВПО динамічно змінюється. За даними моніторингу внутрішнього переміщення в Україні, здійснюваного Міжнародною організацією з міграцій, роль західних регіонів у розміщенні ВПО поступово зменшується, натомість зростає їх концентрація у центральних та східних регіонах [2]. Вочевидь це є наслідком повернення частини переселенців до місць попереднього проживання або сусідніх з ними територій. Найчастіше повертаються кияни та мешканці столичної області, інтенсивність повернення мешканців східних та південних регіонів є набагато нижчою.

Регіони України за місцем в системі вимушених внутрідержавних переміщень можна об’єднати у три групи:

– регіони-реципієнти ВПО: Вінницька, Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Кіровоградська, Львівська, Полтавська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька, Черкаська та Чернівецька області;

– регіони-донори вимушених переселенців: АР Крим, Донецька, Луганська, Миколаївська, Сумська, Харківська, Херсонська, Чернігівська області та м.Севастополь; до цієї ж групи у середині липня входив і Київ, однак його значення як регіону походження ВПО нині зменшується, а роль у розміщенні переселенців – навпаки, зростає;

– регіони, які одночасно є і реципієнтами, і донорами ВПО: Дніпропетровська, Житомирська, Запорізька, Київська, Одеська області.

Дослідження, проведені в 2015—2016 рр., свідчать про критичне зростання тиску на місцеві ринки (продовольчих та непродовольчих товарів, житла, праці, побутових, транспортних, медичних та освітніх послуг) після перевищення часткою ВПО в населенні 2 %-го порогу [3] (що вже вочевидь спостерігається у більшості західних областей). В найближчому майбутньому можливе посилення напруги на ринку праці в одних регіонах та дефіцит робочої сили в інших. Переміщення підприємств та розвиток можливостей дистанційної зайнятості дозволять послабити реалізацію цих ризиків, але не зможуть усунути їх.

Література:

1. Красовський Б. В Україні 4,6 мільйона внутрішніх переселенців — Мінсоцполітики. Суспільне. Новини. URL: https://suspilne.media/288207-v-ukraini-46-miljona-vnutrisnih-pereselenciv-minsocpolitiki/

2. Звіт про внутрішнє переміщення в Україні. Опитування загального населення. Раунд 9. 26 вересня 2022 року. URL: http://displacement.iom.int/sites/g/files/tmzbdl1461/files/reports/IOM_Gen%20Pop%20Report_R9_IDP_FINAL_UKR%20version%20%281%29.pdf

3. Смаль В., Позняк О. Внутрішньо переміщені особи: соціальна та економічна інтеграція в приймаючих громадах URL: http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2016/10/IDP_REPORT_by_V.Smal_09.06.2016_Ukr.pdf

Полусмяк Ю. І.
кандидат економічних наук, доцент
Акимова К. О.
студентка
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ВИТРАТ НА ПРИКЛАДІ ТОВ ФІРМА «ОЛІС ЛТД»

Бюджетування – спеціальний механізм реалізації системного підходу в практиці організації фінансових ресурсів компанії. Бюджет можна вважати сучасним інструментом менеджменту, який дозволяє не тільки наочно відобразити стан фінансових ресурсів підприємства, але й спланувати їх надходження і витрачання, оцінити ефективність використання. Застосування цього інструменту дозволяє керівництву оптимально організувати рух фінансових ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Витрати логістичних процесів ТОВ Фірми «Оліс ЛТД» є взаємозалежними. Логістичні рішення в управлінні запасами впливають передусім на рівень обслуговування клієнта, витрати постачання, транспортні та складські витрати.

Логістичні витрати запасів ТОВ Фірми «Оліс ЛТД» складаються з:

1. Витрат створення запасів. До витрат створення запасів відносяться витрати, пов'язані із опрацюванням замовлень то оформлення документації.

2. Витрат утримання запасів на складі ТОВ Фірми «Оліс ЛТД».

Головною проблемою, з якою стикається підприємство ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» є те, що окремого фінансового та управлінського обліку логістичних витрат на підприємстві не ведеться, а тому інформація про склад цих витрат та їх динаміку міститься в фінансовій звітності окремих підсистем ТОВ Фірми «Оліс ЛТД» [1]. Необхідне оптимальне поєднання транспортної та логістичної складових проблеми ТОВ Фірми «Оліс ЛТД», що вимагає:

– об’єктивної оцінки рівня транспортних витрат;

– встановлення чинників, стосовно яких є еластичними цінові параметри перевезення;

– встановлення чинників, стосовно яких є еластичними цінові параметри інших логістичних процесів, таких як складування, управління запасами, пакування, маніпулювання, внутрішньовиробничі переміщення тощо.

Головним рішенням завдання зниження витрат на логістичну діяльність є стабільний і правильний підсумок усіх витрат, понесених в процесі руху товарів від виробника до споживача. Найбільш точні та одержані в строк дані про витрати дають змогу приймати правильні управлінські рішення, а також повною мірою використовувати в логістиці процесне управління.

Можна виділити можливість мінімізації логістичних витрат за допомогою їх детальної структуризації. Логістичні витрати поділяються на: витрати фізичного переміщення (транспортні витрати); витрати запасів; складські витрати; витрати обслуговування запасів; витрати ризику запасів; витрати

утримання запасів в дорозі.

Шляхи зниження рівня витрат на логістичну діяльність підприємства ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» :

– виключення тих видів діяльності, які не створюють додаткових цінностей;

– надання сприяння постачальникам і покупцям в досягненні більш низького рівня витрат;

– забезпечення контролю над загальними витратами;

– пошук більш дешевих ресурсів;

– підвищення продуктивності праці співробітників;

– оновлення найбільш витратних ланок логістичного ланцюжка при здійсненні інвестицій в бізнес.

– поліпшення взаємодії підприємства тов фірма «оліс лтд» з його постачальниками і споживачами в процесі постачання (координація діяльності підприємства і його партнерів в області своєчасної доставки продукції знижує рівень витрат на складські операції, управління запасами, зберігання і доставку готової продукції);

– використання прогресивних методів роботи для підвищення продуктивності праці співробітників і ефективності діяльності функціональних підрозділів по виробництву та розподілу продукції.

Запропоновані способи зниження витрат на логістичну діяльність дійсно є результативними в підвищенні ефективності діяльності підприємства ТОВ Фірма «Оліс ЛТД». Завдяки аналізу логістичних витрат керівництво підприємства може стратегічно планувати розподіл продукції, що дозволить уникнути небажаних витрат на виробництво і максимально отримувати прибуток від виробництва.

Таким чином, розроблення та впровадження підходів з оптимізації логістичних процесів на ТОВ Фірмі «Оліс ЛТД» являє собою складний, але необхідний процес у межах функціонування підприємства з підвищенням його конкурентоспроможності на ринку, а також максимізації отриманого прибутку за оптимізації витрат. ТОВ Фірмі «Оліс ЛТД» можна впровадити для складання бюджету та прогнозування програмний продукт Oracle Financial Analyzer.

Дана програма допоможе координувати та раціоналізує процес ведення бюджету на підприємстві, допоможе будувати прогнози, розраховувати співвідношення ефективності та інші складні аналітичні показники. Це дасть змогу створити ефективну систему управління, привчити працівників складати плани і приймати рішення на підставі обґрунтованих розрахунків, допоможе вдосконалити логістичні процеси, підвищиться ефективність роботи логістичної системи та зросте прибуток.

Література:

1. Офіційний сайт ТОВ Фірми «Оліс ЛТД», 2022. URL : https://olis.ua/about-us/ (дата звернення : 20.10.2022)

Полусмяк Ю. І.
кандидат економічних наук, доцент
Папієва К. В.
студент
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

В наш час стратегічне управління набуває актуальності, адже враховує не тільки досвід попередніх поколінь, а й напрацювання сьогодення. Одним з головних напрямків стратегічного управління є управління людськими ресурсами, адже саме від якості їхньої роботи, креативності, інтелекту, стресостійкості, гнучкості (швидкості адаптації до змін) залежить ефективність розвитку організації [1].

Новітні методи управління людським ресурсом базуються на стратегічному плануванні та спрямовані на максимальне використання потенціалу кожного окремого працівника шляхом забезпечення розвитку його самореалізації та творчих здібностей [2].

Під «стратегічним управлінням людськими ресурсами» розуміють підхід до ухвалення рішень стосовно намірів і планів організації щодо стратегії, політики та практики в сфері найму, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінювання роботи працівників й міжособистісних відносин [3].

В умовах постійних змін в економіці України, враховуючи вплив війни, економічної кризи, пандемії COVID-19, виникли істотні труднощі з використанням людських ресурсів, що, в свою чергу, вносять свої корективи в діяльність організацій. На розвиток людських ресурсів впливає незліченна кількість як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, тому саме стратегічне управління ними здатне зменшити негативний ефект [1].

Основна мета стратегічного управління людськими ресурсами полягає в формуванні такого кадрового потенціалу і такої системи управління персоналом, що здатні забезпечити організації стійку ринкову позицію, економічну стабільність і стратегічний розвиток [4].

Об’єктом такого управління є процеси планування, регулювання, координування, мотивації та контролю в організаціях.

Суб’єктом стратегічного управління людськими ресурсами виступає менеджмент організації. Характерним також є залучення всіх працівників підприємства до обговорення, формування та реалізації стратегії [1].

Значення стратегічного управління людськими ресурсами обумовлюється такими чинниками:

− узгодження діяльності й напрямків політики управління людськими ресурсами з наявною бізнес-стратегією;

− використання планування;

− цілісний підхід до проектування систем управління персоналом і керування ними, на основі політики в сфері трудових відносин і кадрової стратегії, що ґрунтується на «філософії» організації;

− відношення до персоналу як до унікального «стратегічного ресурсу» для досягнення цілей діяльності організації [3].

Загалом, стратегічне управління людськими ресурсами повинне містити відповіді на основні питання, що стосуються людей, які здійснюють вплив, або на яких впливає стратегія конкретної організації. Виділяють чотири групи таких питань: забезпечення людськими ресурсами (пошук, відбір і наймання); розвиток людських ресурсів (навчання, професійна підготовка, підвищення кваліфікації персоналу); мотивація; стратегія оплати праці.

Для успішного перебігу реалізації стратегії управління людськими ресурсами менеджмент організації повинен дотримуватися таких правил:

1. Цілі, стратегії та завдання з управління персоналом мусять бути вчасно доведені до всіх працівників організації для того, щоб здобути від них не тільки розуміння того, що робить організація й служба управління персоналом, але й неформального залучення в процес здійснення стратегії, зокрема вироблення у співробітниках зобов'язань перед організацією стосовно реалізації стратегії.

2. Топ-менеджмент організації та керівники служби управління персоналом мають не тільки забезпечувати застосування всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів (матеріальних, фінансових, устаткування тощо), але й мати покроковий стратегічний план у вигляді цільових настанов відносно стану та розвитку трудового потенціалу, фіксувати досягнення кожної цілі [4].

Література:

1. Верига В. М. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах змін. *Економіка й управління національним господарством*. 2020. №4 (100). URL: http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/1796/1849.

2. Березянко Т. В. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1695/1630.

3. Никифоренко В. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Одеса: Атлант, 2014. 209 с.

4. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П. Стратегічний HR-менеджмент в умовах розвитку сучасного підприємства. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2020. №59. URL: file:///D:/Пользователь/Downloads/222135-Текст%20статті-504104-1-10-20201231.pdf.

Полусмяк Ю. І.
кандидат економічних наук, доцент
Пономарьова К. С.
студентка
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна

ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОЛОЖЕННЯ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Торгівельна мережа «АТБ» налічує понад 1000 магазинів в 279 населених пунктах 24 областей України та продовжує демонструвати найвищі темпи зростання. Дії з боку конкурентів або нових учасників ринку впливають на конкурентну перевагу та ефективність будь-якої компанії. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» постійно аналізує поведінку клієнтів та відповідно адаптує свою стратегію ведення бізнесу. Продовжує пристосовувати та впроваджувати інновації для вдосконалення мережі до потреб клієнтів у всіх форматах. Компанія, на постійній основі виявляє та ефективно реагує на пріоритети клієнтів щодо ціни, асортименту продукції, доступності та сервісу, задля уникнення негативного впливу на взаємовідносини з клієнтами, попит на продукцію компанії, конкурентоспроможність та на частку ринку і зростання бізнесу. Продукція магазинів мережі, постачається з широкого спектру вітчизняних і міжнародних постачальників [1]. Компанія намагається знаходити кваліфікованих постачальників, які дотримуються чинного законодавства, включаючи закони про працю, безпеку та охорону навколишнього середовища, а також відповідають стандартам ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». Якщо продукція, яку продає ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», не є безпечною або не відповідає очікуванням клієнтів, з'являється загроза втратити клієнтів або нести відповідальність за будь-які ушкодження клієнтів, які користуються або споживають продукт ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». Будь-яку втрату довіри з боку клієнтів важко і дорого відновити. Тому ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» щомісячно проводить лабораторні випробування, під час яких перевіряється якість продукції та пакувальний матеріал. Також однією з форм контролю якості продукції в торговій мережі «АТБ» є проведення аудиту системи якості на всіх постачальниках-виробниках [2].

В процесі дослідження проаналізовано особливості практичної реалізації методу оцінки конкуренції на основі побудови карти стратегічних груп (КСГ), а також надано конкретні рекомендації з виконання розрахунків та їх обґрунтованого аналізу. На першому етапі обираємо параметри диференціації компаній в галузі: Кількість магазинів (i_1); Кількість працівників у мережі (i_2); Товарообіг за рік (i_3); Середня кількість покупців за день (i_4); Кількість проєктів з якими співпрацюють (i_5). Будуємо допоміжну Таблицю 1 для порівняння існуючих конкурентів за різними параметрами. Для побудови КСГ ринку розроблено допоміжну таблицю аналізу даних (табл. 1), в якій виділені параметри диференціації компаній, а також вибрані ті організації, на підставі інформації про які будується карта.

Таблиця 1. Допоміжна таблиця аналізу даних для побудови КСГ

ТТ	Кількість магазинів в Україні (i_1)	Кількість працівників у мережі (тис. осіб.) (i_2)	Товарообіг за рік (млрд. грн.) (i_3)	Середня кількість покупців за день (млн) (i_4)	Кількість проєктів з якими співпрацюють (i_5)
«АТБ-МАРКЕТ» (A)	1316	55	149,8	4	12
Fozzy Group «Сільпо» (B)	299	39,4	64,4	2,7	16
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» (C)	22	6	15,5	3,2	3
ТОВ «Varus» (D)	111	6,7	11,3	1,8	2

Подальшим етапом є розташування підприємств на карті, яке відбувається на базі таблиці аналізу даних для побудови КСГ (див. табл. 1). Разом з тим виникає питання щодо розташування підприємств відносно одне одного в одному квадранті. Для обґрунтованого вирішення цього питання пропонуємо під час аналізу даних зазначати в таблиці не лише відповідність певному показнику параметра диференціації, але й певний ступінь показника: 1 – низький (мінімальний), 2 – середній, 3 – високий (максимальний).

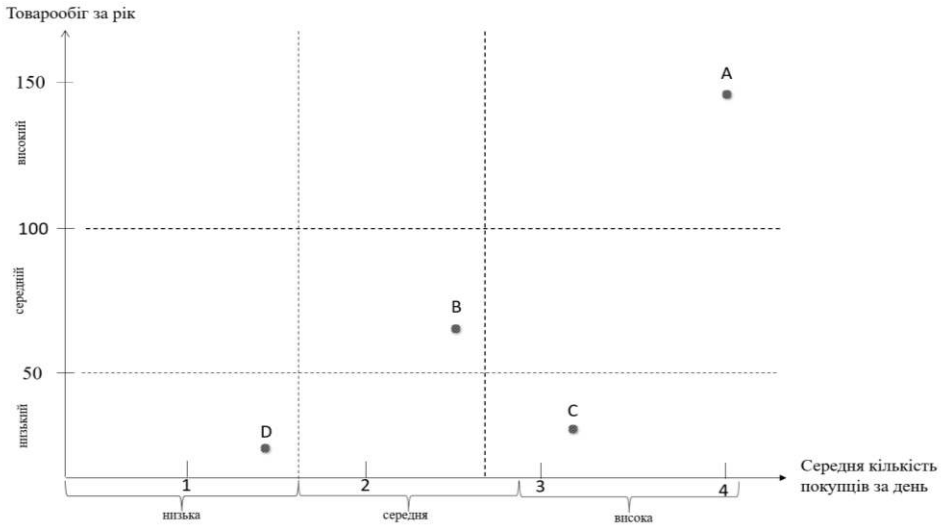


Рис.1. Карта стратегічних груп виробників молочної продукції

Як бачимо з проведеного аналізу, «АТБ-МАРКЕТ» майже за всіма показниками займає позицію лідера на ринку. Fozzy Group «Сільпо» є сильним конкурентом і займає лідерські позиції, відносно кількості прєктів (благодійних, розважальних, екологічних тощо), з якими працює. ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є відносно слабким конкурентом, через масштаб і через продовження роботи з країною-агресором у 2022 році. ТОВ «Varus» є відносно

сильним конкурентом через активне масштабування та нарощення виробництва. Проведемо аналіз цілей і стратегій дій конкурентів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» (табл. 2).

Таблиця 2. Аналіз цілей і стратегій дій конкурентів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Фактор аналізу	Fozzy Group «Сільпо»	ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	ТОВ «Varus»
Масштаб конкуренції	Національна	Національна	Національна
Стратегічний намір	Бути домінуючим лідером	Стати лідером за масштабом	Перемістится в галузі на одну-дві сходинки вгору
Мета в боротьбі за долю ринку	Утримання існуючої частки ринку та захоплення нової	Експансія за рахунок зовнішнього зростання	Експансія за рахунок зовнішнього зростання
Характер дій	Оборонна та наступальна	Оборонна	Наступальна
Конкурентна стратегія	Зважена цінова політика та активна соціальна та екологічна позиція на ринку	Акцент на поліпшенні якості обслуговування та масштабах	Акцент на високій якості власного виробництва на масштабуванні

Таким чином, провівши аналіз, можна зробити наступні висновки. Конкурент Fozzy Group «Сільпо». Можливий сценарій дій конкурента: підвищення зацікавленості споживача, шляхом введення акційних пропозицій та участі у проектах. Можливі дії у відповідь компанії «АТБ»: збільшення інтересу споживача шляхом залучення його в нові проекти та акції. Конкурент ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». Можливий сценарій дій конкурента: розширення пропозицій відносно товарного асортименту та масштабування гіпермаркетів. Можливі дії у відповідь компанії «АТБ»: створення більш вигідної цінової політики та акцент на зручність географічного розташування магазинів. Конкурент ТОВ «Varus»: Можливий сценарій дій конкурента: масштабування торгових точок та акцент на високоякісне власне виробництво. Можливі дії у відповідь компанії «АТБ»: популяризація та якість власного виробництва.

Література:

1. Про компанію АТБ. URL: https://www.atbmarket.com/uk/about

2. Характеристика та послуги торгового підприємства ТОВ «АТБ-маркет». URL:https://studwood.net/848020/marketing/harakteristika_poslugi_torgovogo_pidpriyemstva_market

Полусмяк Ю. І.
кандидат економічних наук, доцент
Потапенко А. О.
студент
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ В ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ ПІДПРИЄМСТВА

Оптимізація руху матеріальних потоків у логістичних системах багато в чому досягається за рахунок покращення їх обслуговування фінансовими потоками. Тільки фінансові ресурси можна перетворити на будь-які інші види: купити на них товари, послуги, інформацію, оплатити працю персоналу тощо.

Вибір постачальників та джерел ресурсів, способів оплати послуг перевізникам, порядку розташування товару на складі також раціональніше здійснювати за фінансовими параметрами, оскільки вони забезпечують сумісність різнорідних оцінок. Можна оцінити доцільність переобладнання складського терміналу, порівнявши очікуване збільшення потоку вантажів та виручки за одиницю часу з розміром необхідних інвестицій. Зіставляючи втрати та доходи, вартість хеджування ризиків та можливості їх ліквідації, можна побудувати такі схеми руху фінансових та матеріальних потоків, у яких логістичні витрати будуть оптимальними. У зв'язку з цим ефективний рух потоків фінансових ресурсів – важлива умова функціонування підприємства логістичного напрямку [1].

При управлінні рухом фінансових та матеріальних потоків необхідно прагнути до економії ресурсів та до максимізації кінцевого результату функціонування логістичної системи. Таке можливе на основі цілеспрямованого управління зміною параметрів якомога більшої кількості матеріальних та фінансових потоків.

Через вплив на потоки можна забезпечувати логістичну систему фінансовими та матеріальними ресурсами, здійснювати залучення та повернення коштів, їх розподіл за напрямками використання. До функцій управління потоками слід також віднести контроль за відповідністю параметрів фінансових та матеріальних потоків, їх вплив на ефективність логістичної діяльності, перевірку оптимальності схем руху ресурсопотоків.

Все це свідчить про важливість вивчення та оптимізації руху фінансових потоків підприємств. Основною метою управління фінансовими потоками є своєчасне виявлення та усунення недоліків фінансового ланцюжка підприємства, а також пошук рішень поліпшення фінансового стану організації [2].

Ця мета досягається за допомогою застосування різних методів, спрямованих на оцінку надійності підприємства з точки зору його платоспроможності, рентабельності, ділової активності, визначення типу та величини його фінансової стійкості.

Інформаційною базою для аналізу фінансових потоків є бухгалтерський баланс, що є системою показників, що відображають майнове та фінансове становище організації, а також фінансові результати її діяльності за звітний період. Зрештою, аналіз фінансових потоків у логістичних системах підприємства має дати керівництву даного підприємства картину його дійсного стану, показати, які проблеми та перспективи очікуються у майбутньому.

У ролі об’єкта дослідження виступало підприємство ТОВ «АТБ-Маркет», основним предметом діяльності якої є оптова та дрібнооптова торгівля. Валюта балансу, що характеризує грошовий та продуктивний капітал організації ТОВ «АТБ-Маркет» за аналізований період, зросла на 82% і склала 111,565 млрд грн. Це позитивна тенденція, так як при цьому досягається зростання майнового потенціалу підприємства, що забезпечує збільшення фінансових результатів діяльності об'єкта. Найбільша частка у оборотних активах підприємства припадає на запаси, які у динаміці збільшуються на 203% порівняно з початком аналізованого періоду [3].

Проте, загалом, баланс аналізованого підприємства не можна визнати абсолютно ліквідним тому, що аналізовані показники ліквідності балансу діагностують проблему з платоспроможністю, що свідчить про низький рівень спроможності підприємства своєчасно та повністю виконувати платіжні зобов'язання. Аналіз показників фінансової стійкості показав високий рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, пов'язаний із підвищеною часткою позикових коштів.

Таким чином, було виявлено низку основних негативних тенденцій, до яких належать: зростання кредиторської заборгованості, тенденція до збільшення дебіторської заборгованості та, як наслідок, зниження платоспроможності підприємства. Так було виявлено, що, скориставшись послугами факторингу, на підприємстві очікується збільшення виручки на 9577200000 гривень, а як наслідок і прибуток підприємства також збільшиться до 51451800000 гривень.

Враховуючи все вищесказане, можна зробити висновок про те, що кожному великому підприємству, яке потрапило у пов'язане з кредиторською та дебіторською заборгованістю скрутне фінансове становище, слід скористатися послугами факторингових компаній. Таким чином, вони зможуть частково погасити кредиторську заборгованість, підвищити рівень своєї виручки і, як наслідок, рівень прибутку.

Література:

1. Міністерство економічного розвитку і торгівлі. Офіційний веб-сайт. URL : http://www.me.gov.ua.

2. Онлайн-сервіс пошуку і порівняння найпопулярніших банківських послуг для бізнесу Prostobiz.ua. URL : https://www.prostobiz.ua/spravochniki/kompanii/1/1

3. Офіційний сайт АТБ-Маркету. 2022. URL : https://atb.ua

Потапенко А. О.
студент
Шишкін В. О.
кандидат економічних наук, доцент
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна

ПРОБЛЕМИ ПРОЕКТУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ ПІД ЧАС ВІЙНИ В УКРАЇНІ ТА ЇХ ВИРІШЕННЯ

Логістика по праву вважається однією з найважливіших складових сучасної міжнародної та національних економічних систем. У вік комп'ютеризації та автоматизації усіх видів людської життєдіяльності логістика зайняла почесне місце серед найвпливовіших систем знань та таких, що потребують постійного вдосконалення як на міжнародному рівні, так і на рівні кожної окремої держави.

Відсутність масштабних війн за більш ніж півстоліття посприяла тому, що логістичну діяльність неусвідомлено почали відносити до числа виключно цивільних видів праці, забуваючи той факт, що логістика з самого початку свого існування була нерозривно пов'язана з воєнними кампаніями [1].

Діяльність з управління логістикою у воєнний час включає не тільки управління запасами, їхнє складування та обробку, управління вхідним і вихідним транспортуванням, а й управління військовим ланцюгом поставок серед військових та проектування цілісної безперервної мережі логістичних систем. Вона бере участь у всіх рівнях планування та виконання − стратегічному, тактичному та оперативному.

Загалом, основною функцією логістики є планування раціонального потоку товарів і ресурсів. Він складається з ряду проміжних функцій, які виконують професійні логісти, а саме:

− організація системи управління матеріальними ресурсами шляхом створення системи координації внутрішніх підрозділів із зовнішніми учасниками процесу виробництва та постачання товарів;

− забезпечення злагодженої та ефективної роботи всіх учасників ланцюга поставок, включаючи відділи постачання та збуту, склади, доставки, сторонніх підрядників;

− регулювання інформаційних та фінансових потоків, що дозволяє забезпечити безперебійну роботу компанії [2, с. 31].

Логістична система − це сукупність та цілісність функціональних взаємозв'язаних елементів (організацій, людей, інформації та ресурсів), яка представляє собою адаптивну систему кількох логістичних ланцюгів із зворотнім зв'язком, що виконує ті чи інші функції з доставки товарів від постачальників до отримувачів та має розвинені зв'язки із зовнішнім середовищем. Логістична система складається з трьох основних підсистем:

− закупівля: придбання сировини та деталей від постачальників і їх транспортування до заводів-виробників;

− виробництво: перетворення сировини в готову продукцію;

− розподіл: транспортування готової продукції від заводів до мережі складів (складів), а звідти до кінцевих споживачів [2, с. 23].

Таким чином, проблематика проектування вітчизняних логістичних систем під час війни полягає у наступному:

− виникла необхідність у відмові від зберігання і накопичення (зараз немає можливості довго тримати товар на складах – у разі непередбачуваних обстрілів він буде втрачений);

− відбулася зміна складських умов, оскільки зазвичай розгортання хабу для зберігання займає приблизно 3 місяці, наразі ж треба бути готовими організувати безпечний та інтегрований склад за 7-14 днів, а блокпости, огляди, непрозоре регулювання проїзду під час комендантської години тільки ускладнюють логістичні процеси;

− відбувся розрив логістичних зв'язків в межах нашої держави (бойові дії відрізали підприємства на деяких територіях від української торговельної системи, а постійні обстріли тилу знищує штаб-квартири підприємств, їхні склади та необхідну для торгівлі транспортну інфраструктуру) [3].

Збереження та розвиток наявного на сьогодні бізнесу в Україні можливе за умови введення наступного комплексу заходів.

По-перше, потрібно пришвидшувати та вдосконалювати логістичні процеси шляхом передачі проектів середніх та великих підприємств на аутсорсинг якомога більшій кількості дієздатних підприємств логістичного спрямування. Аутсорсингові компанії з довоєнним досвідом управління логістичними процесами уможливлять максимально ефективне використання наявних на сьогодні маршрутів та оперативне створення якомога більшої кількості нових для «розвантаження» українських логістичних систем.

По-друге, необхідно знаходити та організовувати нові хаби для зберігання товарів, облаштовані системами захисту та контролю, заздалегідь убезпечивши лінійних працівників підприємств, а також знаходити додаткові локації для відвантаження.

По-третє, українським підприємствам необхідно поступово вводити підхід подвійного пошуку (dual sourcing).

Застосування вищенаведених дій, пов'язаних з проектуванням логістичних систем в умовах війни, позитивно вплине на сьогоденне становище мережі логістичних систем України та її подальший розвиток у післявоєнний час.

Література:

1. Lazenby J.F. Logistics in Classical Greek Warfare. URL : https://www.jstor.org/stable/26004516 (дата звернення: 27.10.2022.).

2. Окландер М. А. Логістика : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 346 с.

3. War in Ukraine: Twelve disruptions changing the world. URL : www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/war-in-ukraine-twelve-disruptions-changing-the-world (дата звернення 27.10.2022).

Пугачова М. В.
доктор економічних наук,
старший науковий співробітник,
Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України
м. Київ, Україна

ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕЄСТРІВ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Електронні інформаційні ресурси (EIP) – електронні реєстри та бази даних вже декілька десятиріч є невід'ємною складовою систем управління в багатьох розвинутих державах. Дані EIP дозволяють приймати управлінські рішення на усіх рівнях: як на загальнодержавному, так і місцевого самоврядування. Наразі вже достатньо поширена практика використовувати EIP, що містять відомості про населення, для потреб статистики, зокрема – під час переписів населення.

Особливо важливими джерелами даних про населення є демографічні реєстри, в яких зберігаються основні ідентифікаційні відомості про фізичних осіб. Зазвичай це – прізвище, ім'я, по батькові, дата народження (смерті), місце народження, стать, громадянство, ідентифікаційній номер особи. Можуть також міститися адреса проживання, відомості про батьків, сімейний статус, освіту тощо. Крім того, важлива інформація про населення має міститись в інших EIP держави: системах охорони здоров'я, освіти, міністерства внутрішніх справ (наприклад, про транспортні засоби фізичних осіб), міграційної, пенітенціарної, податкової, соціальної служби, військового міністерства і деяких інших. Згідно із рекомендаціями міжнародних організацій [1] серед усього переліку EIP мають бути виокремлені базові реєстри, які містять первинну інформацію і надають її іншим ресурсам. Вони мають створювати базову сукупність фізичних осіб, одиниць житлового фонду, підприємств і організацій [2]. До реєстрів, що можуть бути використані для отримання інформації про фізичних осіб, експерти ООН відносять базові: населення, будівель та житлових будинків (або адресний) і підприємств; до інших адміністративних джерел: реєстри оподаткування, зайнятості, пенсійний, соціальних послуг, шукачів роботи, студентів [3; 4].

Важливою проблемою створення саме системи EIP на рівні держави є наявність у відповідних базових реєстрах ідентифікаторів фізичних осіб, нерухомості та юридичних осіб, які мають використовуватись для пошуку необхідної одиниці (або підмножини одиниць) у відповідних реєстрах / базах даних та як ключі для зв'язування EIP в системі, що дає змогу державним установам обмінюватись інформацією без залучення додаткових джерел.

В Україні функціонує Єдиний державний демографічний реєстр (ЄДДР), що має деякі недоліки, пов'язані з орієнтацією на друк документів нового зразка [5], а не на створення центрального реєстру населення. Він визначений як базовий [6], отже містить первинну інформацію про фізичну особу, відомості про місце проживання / перебування якої отримується від місцевих органів влади, де мають функціонувати реєстри територіальних громад (РТГ), процес запровадження яких розпочався у 2016 році. Наразі до основних відомостей, що

містяться в РТГ, належать [7]: унікальний номер запису в Єдиному державному демографічному реєстрі – УНЗР (якщо є), реєстраційний номер облікової картки платника податку у Державному реєстрі фізичних осіб – платників податків – РНОКПП (якщо є), прізвище, ім'я, по батькові, дата народження, стать, місце народження, громадянство, тип і реквізити документа, що посвідчує особу, інформація про місце проживання, відомості військово-облікового документа, інформація про залежних осіб (наприклад, дітей), інформація про територіальну громаду (її номер та назва) та деяка інша.

Формування РТГ та визначення їхньої взаємодії з іншими ЕІР, що містять відомості про населення, на жаль, дещо розтягнулося в часі, але суттєвий вплив на функціонування РТГ та актуалізацію їхньої інформації здійснила російсько-українська війна. Її початок у 2014 році завадив створенню РТГ у Криму і деяких громадах на сході України, а повномасштабне вторгнення спричинило втрату окремих РТГ у східних і південних регіонах країни, появу великої кількості біженців, які стали внутрішньо переміщеними особами (ВПО) і зовнішніми мігрантами, суттєве зростання кількості загиблих. Наразі територіальні громади отримали право реєструвати ВПО наряду з органами соціального захисту, але не усі ВПО вчасно реєструються за новим місцем перебування або вчасно не знімаються з обліку у новій громаді, якщо вирішують або повернутись до постійного місця проживання, або змінити місце прихистку. З іншого боку, громадяни, які тимчасово покинули місце постійного проживання, можуть не повідомити про це орган ведення реєстру громади, навіть, якщо це можливо і функціонування РТГ підтримується.

Інформація про фізичних осіб, які покидають територію України через військові дії, не передається до РТГ, і не відомо, чи вона накопичується у відповідній системі митної і міграційної служби (Інтегрованій міжвідомчій інформаційно-телекомунікаційній системі щодо контролю осіб, транспортних засобів та вантажів, які перетинають державний кордон, «Аркан»). Отже, наразі такі дані доступні тільки за результатами опитувань, що проводяться різними міжнародними й українськими організаціями. Як і не можливо точно встановити кількість тих, хто вже повернувся в Україну. Тобто, немає як надійної інформації у РТГ стосовно мешканців громади, так і надходження її до РТГ з інших електронних джерел. При цьому слід враховувати, що чисельність мешканців громади впливає на наповнення її бюджету, трансферти та видатки громади на охорону здоров'я, житлово-комунальні послуги, освіту тощо.

Отже, на нашу думку, необхідно посилити взаємодію між Єдиною інформаційною базою даних про ВПО і реєстрами громад, налагодивши одночасне передавання інформації з бази даних із внесенням до неї відомостей про переміщену особу, якщо реєстрація відбувається через органи соціального захисту, до РТГ. Щодо зовнішньої міграції, то РТГ має отримувати інформацію від міграційної служби про осіб, які перетнули кордон, хоча за відсутності мети перетину у цих відомостях, територіальна громада повинна буде сама її з'ясовувати. При цьому до структури РТГ логічно додати відповідні поля щодо переміщених осіб. Також слід, на нашу думку, швидко змінити законодавство, яке регламентує реєстрацію (декларування) місця проживання (перебування) для

врахування відомостей про переміщених осіб. Крім того, така інформація була би корисна для інших ЕІР, пов'язаних з реєстрами територіальних громад і ЄДДР, наприклад, для Державного реєстру виборців, який буде використовуватись у мирний час і має містити інформацію у цілому по країні, за регіонами та територіальними громадами. І якщо громадяни, які перебувають в Україні, можуть брати участь у виборах незалежно від місця реєстрації (за визначеною процедурою), то ті, хто знаходяться закордоном, не ставши на консульський облік, будуть зареєстровані в РТГ, але не зможуть брати участі у виборах.

Останнє зауваження стосується дуже важливої проблеми, яка поки що не вирішена в Україні. Це – відсутність ідентифікатора особи. Частина мешканців країни отримали УНЗР під час реєстрації у демографічному реєстрі, частина має РНОКПП. Ці дві підмножини, беззаперечно, пересікаються, але разом вони не охоплюють усю множину мешканців країни. Наприклад, дитина, яка народилась до 2015 року, може не мати жодного з цих кодів, якщо їй не оформлювали закордонний паспорт. Отже, для пошуку та агрегування інформації про особу в реєстрах населення наразі іноді необхідно використовувати складні ключі, що поєднують в собі декілька полів, тобто зв'язування ЕІР наразі ускладнено.

Література:

1. Register Based Statistics in the Nordic Countries: Review of Best Practices with Focus on Population and Social Statistics. United Nations publication, Sales No. E.07.II.E.11/ 2007. URL: https://unstats.un.org/unsd/censuskb20/KnowledgebaseArticle10220.aspx

2. Електронні реєстри: європейський досвід створення та використання: кол. моногр. за ред. О.М. Гладуна. Київ : Ін-т демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи, 2021. 271 с.

3. Principles and Recommendations for Population and Housing Censuses. Revision 3. Department of Economic and Social Affairs. Statistics Division. United Nations, New York: 2017. URL: https://unstats.un.org/unsd/demographic-social/standards-and-methods/

4. Official site of UN. Department of Economic and Social Affairs. UN Statistics Division. Population Registers. URL: https://unstats.un.org/unsd/demographic/sources/popreg/popregmethods.htm#2

5. Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус : Закон України від 20 листопада 2012 р. № 5492-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5492-17#Text

6. Про публічні електронні реєстри : Закон України від 18 листопада 2021 р. № 1907-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text

7. Деякі питання декларування і реєстрації місця проживання та ведення реєстрів територіальних громад : постанова Кабінету Міністрів України від 7 лютого 2022 р. № 265. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2022-%D0%BF#Text

Rodchenko Volodymyr
Doctor of Economics, Professor
Mendel University in Brno
Brno, Czech Republic

GREEN TRANSITION AND THE PRECONDITIONS FOR UKRAINE'S POST-WAR RECOVERY.

The events that took place in Ukraine in 2022 had a significant impact on the dynamics of many processes and increased the demand for scientific analysis of economic integration processes. Russia's energy blackmail has given momentum to the issues of green transition and energy security for european countries. The impact of the pandemic on the logistical sustainability of value chains and the exacerbation of east-west political tensions in the context of the war in Ukraine have necessitated sustainable models to explore alternative directions.

Undoubtedly, the main issues today are the conduct of successful military operations to defend the country. However, behind their effectiveness is the resource and logistical support that is being created in Ukraine not only through the selfless work of our people, but also through the unprecedented help and support of the entire civilised world. The cohesion and incredible motivation of all the people in the country and our friends abroad makes the scenario of Ukraine's victory in this war clear. The only question is the timing and the price to be paid by military and civilian casualties in Ukraine and the destruction of residential, social, transport and industrial infrastructure. This is what determines the unambiguous scenario of Ukraine's victory in this war.

The war was a catalyst for many political and economic processes: from Ukraine's integration into the European Union to the technological shifts in the economy caused by the refusal to import fossil fuels and the consequent need for their replacement.

It is very important to start a dialogue now and decide on possible scenarios for the recovery of the Ukrainian economy, possible support of this process by the international community, provision of resources, choice of priorities and directions of possible specialization of the Ukrainian economy.

Russia's military aggression against Ukraine has revealed a huge range of governance studies, which, combined with the context of the digital and energy (green) transition, exacerbate the bifurcation potential for change for traditional models of governance institutions. This situation opens broad horizons for scholarly analysis and transdisciplinary research. The aftermath of the war in Ukraine has actualised the issue of changing the whole system of international business [1].

D. Cumming [2] looks appealing as he examines possible scenarios for reducing the EU economy's dependence on foreign manufacturers by outsourcing many of their production and service activities predominantly to China. The relatively low level of geographical burden on the territory of Ukraine (compared to central European countries), as well as the significant transformation of production capacity due to military operations create the ground for scientific justification of a new business localisation model.

In addition, the aforementioned outsourcing has put its imprint on the human resource capacity of EU countries. Of scientific interest is also the assessment of retraining and skills development opportunities to ensure the specialisation of Ukrainian labour potential[3] in the EU-wide division of labour, as well as the issue of migrants from Ukraine who will not return for various reasons to fill the EU labour market. This issue will be particularly relevant for the Czech Republic, which has become the country with the highest ratio of refugees from Ukraine to its population.

The pronounced agrarian specialisation of the Ukrainian economy and the much lower level of efficiency of their use reveals another gap of scientific interest in the context of interdisciplinary analysis involving specialists in agro-industrial technology, management and sustainable development. Ukraine's potential in this respect has been extensively explored by G. Fischer [4], and the developments associated with accelerated decarbonisation and the tightening of relevant EU directives may become one of the main drivers for the mainstreaming of the Eastern Partnership and economic convergence both around energy cooperation and through the development of a low-carbon footprint production system.

On the basis of the above, several directions can be identified that can form the base of of the logic of economic recovery and modernisation in Ukraine:

1. Economic recovery policy should be based on a clear choice of Ukrainian economic specialisation. The logic of regional innovation strategies of smart specialisation (RIS3) developed by the EU can be a good basis. The implementation of this policy at the level of individual territories and projects, subject to their clear prioritisation and ensuring technology transfer has good prerequisites, taking into account the experience of the pre-war decentralisation reform in Ukraine. One of the key domains of Ukraine's future economic specialisation could be military-industrial and dual-use technologies, primarily drones and unmanned aerial vehicle technologies. The removal of barriers in this area could provide a significant contribution to the dynamics of economic development of the Ukrainian economy.

2. Ukraine has an enormous biomass resource and almost 70% of its arable land not only enables food production but, more importantly, sharply shapes the implementation of a progressive bioeconomy model. This creates an opportunity for green energy generation and low-carbon industries to cover the needs of the EU-wide green transition and substitute fossil fuels with clean biomass energy. The rebuilding of ravaged cities in Ukraine with a focus on the principles of the bioeconomy will allow the location of equipment and production facilities for housing infrastructure and green industries. With the exhaustion of the geographical potential for localisation of such production facilities in EU countries this will additionally attract private investors. The considerable potential of biomass will provide the basis for new value-added chains in the creation of chemical industries based on biomass processing. Also the localisation of such facilities will be determined by the low logistical efficiency in transporting biomass and the synthesis gas that can be obtained from it. Synthesis gas is obtained from fossil hydrocarbons or directly from biomass (which might be cheaper in the new environment!). It is the main raw material for chemical industries. Such approaches would contribute to the whole range of UN 2030 Sustainable Development Goals?

3. On a global scale, the establishment in Ukraine of production of equipment for biomass gasification and processing would make a significant contribution to solving global problems of ecological development in the topical zone countries where Ukraine is a traditional supplier of food. And potentially, it could also become a supplier of equipment for solving global environmental problems.

4. One of the key prerequisites for economic development in the future is a significant transformation of the system of socio-economic relations and growth of trust in society. As a result of the aggression against Ukraine, a significant number of self-organised socio-entrepreneurial groups of a networked and often transnational character have emerged, which can significantly reinforce the positive dynamics of cluster structures that emerged before the war in various sectors of the economy. Currently, such groups focus mainly on volunteer projects and humanitarian aid. The established forms of coordination in such groups have a high level of effectiveness and are supported by a high level of trust. The level of their effectiveness in solving urgent tasks often exceeds the effectiveness of state institutions. The possibility of transforming such groups into a sustainable network in the future can enhance economic growth processes. The main challenge in this context will be the transformation of operational models of such networks functioning, assessment of opportunities to form a quality value proposition and investigation of opportunities to implement mutually beneficial models of cooperation and to form appropriate sustainable value chains between representatives of business structures of Ukraine and European countries.

References:

1. Zahra, S.A. Institutional Change and International Entrepreneurship after the War in Ukraine (2022) British Journal of Management, 33 (4), pp. 1689-1693

2. Cumming, D. Management Scholarship and the Russia–Ukraine War (2022) British Journal of Management, 33 (4), pp. 1663-1667

3. Rodchenko, V., Rekun, G., Fedoryshyna, L., Roshchin, I., Gazarian, S. The effectiveness of human capital in the context of the digital transformation of the economy: The case of Ukraine Journal of Eastern European and Central Asian Research, 2021, 8(2), pp. 202–213

4. Fischer, G., Prieler, S., van Velthuizen, H., Berndes, G., Faaij, A., Londo, M., de Wit, M. Biofuel production potentials in Europe: Sustainable use of cultivated land and pastures, Part II: Land use scenarios (2010) Biomass and Bioenergy, 34 (2), pp. 173-187.

Сіренко Ю. В.
головний економіст
Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України
м. Київ, Україна

ВПЛИВ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ

Глобалізація економічних процесів та чимало інших об'єктивний явищ економічного розвитку країни призвели до пошуку нових методів та способу управління фінансової діяльності країни. На даний час управління фінансами, використання місцевих фінансових ресурсів потребують нових і надійних механізмів.

Сьогодні всі нормативно-правові методичні основи здійснення фінансового управління є не досить досконалими та потребують чіткого розмежування всіх ланок взаємодії органів управління. Ефективне функціонування фінансової системи в першу чергу залежить від організації управління фінансами в державі.

Державна фінансова політика розглядається науковцями як сфера діяльності влади, складова загальної державної економічної політики, визначений урядом напрям фінансової діяльності країни, а також сукупність заходів державного рівня у фінансовій сфері.

Фінансова політика є особливою сферою економічної діяльності держави, яка спрямована на мобілізацію фінансових ресурсів,раціональних розподіл та використання для забезпечення функціонування держави.

Фінансова політика, це спосіб впливу фінансових відносин на економічний і соціальний розвиток суспільства, а основною метою фінансової політики є оптимальний розподіл ВВП між галузями народного господарства, соціальними групам та територіями.

Формування та функціонування фінансового механізму відбувається в різних сферах фінансів. Саме тому ,науковці досліджують:фінансовий механізм страхування, фінансовий механізм суб'єктів підприємницької діяльності, фінансовий механізм державних підприємств, механізм функціонування державних підприємств тощо.

Життя людей зв'язане з матеріальним виробництвом та все більшого розвитку набуває регіональний саморозвиток. На соціально-економічний розвиток регіонів впливають ресурсні можливості регіонів та їх раціональне використання. Розвиток світової економічної системи вимагає нових принципів формування економіки регіонів та забезпечення ефективного її функціонування. Ефективне функціонування полягає в раціональному використанні регіональних переваг.

Ефективне використання можливостей і переваг є запорукою вдосконалення можливостей і переваг регіонального розвитку з вдосконаленням функцій макроекономічного регулювання на загальнодержавному та регіональному рівнях. Успіхом ефективного фінансового забезпечення регіонів є подолання диспропорцій та управління регіону як єдиним цілим. Державна

фінансова політика повинна бути спрямована на сприяння ефективного фінансування соціально-економічного розвитку населення в регіонах.

Економічне зростання України знаходиться в значній залежності від діяльності регіональних господарських систем, які формують кількісні та якісні параметри соціально-економічного розвитку країни. Соціально-економічний розвиток регіонів передбачає різносторонній , пропорційно взаємопов'язаний розвиток всіх регіонів. Стабільність та збалансованість у фінансовій політиці регіонів мають вагомий вплив на їх економічний і соціальний розвиток населення в регіонах. Ефективне використання бюджетів регіонів сприятиме підвищенню ефективності соціально-економічному їх розвитку.

На нашу думку, більш тісний взаємозв'язок між регіонами різного рангу, сприятиме збалансованому, пропорційному їх функціонуванню, а також дасть можливість підвищити фінансовий рівень соціально-економічної ефективності країни взагалі. Фінансова політика держави має суттєвий вплив на економічний та соціальний розвиток регіонів при врахуванні соціальних, природних та економічних їх можливостей.

Таким чином, якісна зміна механізму управління фінансами можлива при умові сукупності виробничих, адміністративних, інноваційних та інтеграційних чинників, які є системою зовнішнього і внутрішнього впливу на фінансову систему країни. Головною метою фінансової політики має бути забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку регіонів на базі їх потенціалів та на покращення умов проживання населення. Основою сталого соціально-економічного розвитку є інтереси населення, які передбачають вирівнювання якості населення та його подальше зростання, ефективність та конкурентоспроможність послуг у сфері освіти,науки та охорони здоров'я. Лише тісний зв'язок регіональних соціально-економічних систем забезпечить всезростаючі потреби населення регіонів.

Література:

1. Фінансовий механізм//Банківська енциклопедія/ С.Г. Арбузов, Ю.В. Колобов, В.І.Міщенко, С.В.Науменко. –Київ:Центр наукових наукових досліджень Національного банку України:Знання, 2011.-504с.

2. Просторова організація продуктивних сил України: мезо- та мікрорегіональний рівень: Монографія.- Данилишин Б.М, Чернюк Л.Г., Фащевський М.І. та ін. – За ред. д.е.н., проф., чл.-кор. НАН України Б.М. Данилишина - Вінниця : Книга-Вега, 2007.-572с.

Sass Roman
dr hab prof
Justyna Klóska,
mg
Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa w Bydgoszczy

METODY ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM INTELEKTUALNYM ORGANIZACJI

Zarządzanie kapitałem intelektualnym jest nową koncepcją zarządzania, która jest podobna do zarządzania wiedzą i głębokie przemiany społeczno-gospodarcze. Sprowadza się ona do identyfikacji, do pomiaru i wykorzystania potencjału organizacji, czyli tych elementów, które nie są wykorzystywane do sprawozdań finansowych, a od których zależy pozycja konkurencyjna organizacji na rynku. Kapitał intelektualny ma charakter niematerialny i jest trudny do zidentyfikowania, zarządzania oraz zmieniania. Myślęmy, że w nadchodzącym czasie kapitał intelektualny będzie odgrywał najważniejszą rolę we wszystkich organizacjach. Co to jest kapitał intelektualny?

Kapitał intelektualny według Thomasa Stewart to suma wszystkiego, co decyduje o konkurencyjności po przez wiedzę w organizacji. Do podstawowych składników kapitału intelektualnego według Stewarta zaliczamy: patenty, procesy, umiejętności pracowników, doświadczenie [1, s. 19].

Zarządzanie kapitałem intelektualnym polega na zarządzaniu przepływem kapitału intelektualnego czyli zmiany w zasobach niewymiernych. Aktywa organizacji to również aktywa intelektualne, czyli kapitał ludzki i strukturalny. Wyróżniamy elementy składające się na kapitał ludzki: kompetencje, postawa, zdobności intelektualne.Natomiast do elementów kapitału strukturalnego zaliczamy: relacje, - organizacja i jej rozwój.

Wybór poszczególnych elementów kapitału intelektualnego zależy między innymi od wizji i misji. Organizacja wykorzystuje zatem, długoterminowe cele, aby zidentyfikować sposób kreowania wartości oraz kluczowe wskaźniki osiągniętego celu. Przykładem jest mój zakład pracy w którym pracuję od 16 lat. Zgodnie z przyjętą uchwałą nr 17 Rady Ministrów z 12 lutego 2013 r. w sprawie przyjęcia Strategii Sprawne Państwo 2020 określono u nas wizję i misję Zakładu. Wizją było osiągnięcie statusu innowacyjnej instytucji zaufania społecznego, zaś misją – sprawna, przyjazna i rzetelna obsługa klientów realizowana na podstawie przepisów prawa, zasad racjonalnego i przejrzystego gospodarowania środkami finansowymi, wykorzystująca nowoczesne technologie i potencjał pracowników [2].

Kapitał ludzki składa się z kompetencji i umiejętności pracowników danej organizacji. W momencie zatrudnienia największą uwagę należy zwrócić na zatrudnienie ludzi zdolnych, co pozwala nam stworzenie właściwych warunków rozwoju i zwiększa ten kapitał. Kapitał ludzki składa się z wielu czynników, do których zaliczyć można m.in.: – cechy, takie jak: inteligencja, zaangażowanie, rzetelność, uczciwość, pozytywne nastawienie do życia, wiarygodność, indywidualne kompetencje.

Podstawową cechą kapitału ludzkiego jest to, że jest powiązany z człowiekiem i dzięki niemu powstaje źródło wiedzy w organizacji. Człowiek nie jest własnością organizacji, jest przez nią wykorzystywany po przez zatrudnienie. Odejście pracownika z firmy wiąże się ze stratą pewnych umiejętności, zdolności czy wiedzy. Dlatego tak ważne jest, by zarządzając kapitałem intelektualnym, podjąć specjalne działania mające na celu kształtowanie kapitału ludzkiego organizacji. Do takich działań zaliczamy następujące metody, pozwalające na zwiększenie zaangażowania pracowników w pracę na rzecz organizacji, jak również na nieustanne poszerzanie wiedzy:

- zarządzanie kompetencjami,
- zarządzanie talentami,
- zarządzanie rozwojem,
- zarządzanie przez motywowanie [3].

Kapitał strukturalny składa się z wszystkich efektów czynności intelektualnych, które stanowią własność organizacji. Składa się on z kapitału organizacyjnego, czyli wiedzy z obszarów procesów i innowacji oraz kapitału będącego wynikiem dobrych relacji z klientami. W skład kapitału strukturalnego wchodzą wszelkie elementy wspomagające pracę pracowników przedsiębiorstwa. Do podstawowych można zaliczyć: strukturę organizacyjną, wewnętrzny system transferu wiedzy, styl przywództwa, infrastrukturę informatyczną, licencje, patenty oraz procedury, procesy, techniki, metody.

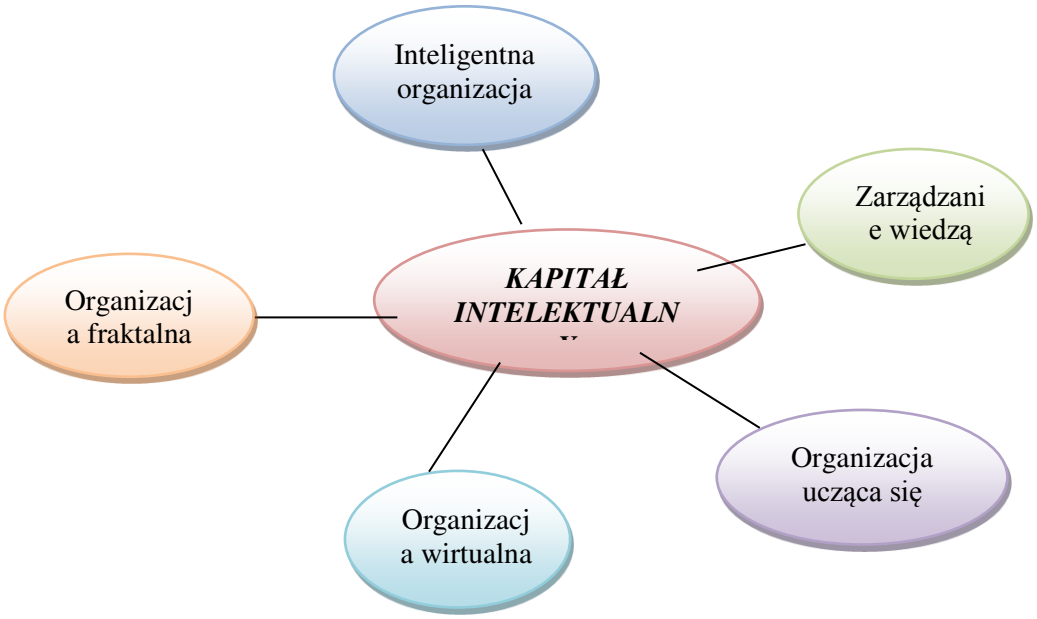
Efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym wymaga rozumienia pojęcia kapitał intelektualny (Rys.1) i konsekwentnego stosowania tych definicji w postępowaniu badawczym, jak i doboru odpowiednich metod pomiaru. Odpowiednie zdefiniowanie pozwala zidentyfikować te elementy aktywów niematerialnych, które w organizacji są najlepiej rozwinięte oraz te, które choć występują, to nie mają istotnej wartości. Dzięki temu zarządzający mają pełny obraz aktywów opartych na wiedzy, co pozwala budować odpowiednie strategie ich dalszego rozwijania albo tworzenia i pozyskiwania lub sprzedaży i udostępniania.

Mój zakład pracy inwestuje w pracownika, poszerza on swoją wiedzę i nabywa nowe kompetencje. Używając ich podczas codziennej pracy, przyczynia się do rozwoju i osiągnięcia wysokich wyników. Pracownicy biorą udział w szkoleniach, które sprawiają, że czują się oni wyróżnieni i dowartościowani. Chętniej przychodzą do pracy i motywują do działania pozostałych. Wyszkolony pracownik efektywniej pracuje, dzieli się nowo nabytą wiedzą z innymi i ma poczucie, że posiada realny wpływ na zmiany. Chce to pokazać, dlatego angażuje się w nowe projekty i wychodzi z inicjatywami.

Dzięki inwestycji w rozwój pracownika pracodawca dyrektor szybko widzi, kto rzeczywiście wykorzystuje nowo nabytą wiedzę i motywuje pozostałych pracowników. Pomaga to w wytypowaniu naturalnych liderów i obsadzie kierowniczych stanowisk.

W zakładzie w którym pracuję lojalność pracowników jest, korzystna zarówno dla zatrudnionych, jak i samego zakładu. Dzięki zaufaniu łatwiej jest osiągnąć dobrą atmosferę w zespole, lepszą współpracę pomiędzy współpracownikami i – w końcu –

wyższą wydajność. Co więcej – lojalność pracowników pozwala zminimalizować rotację.
Metody na zdobycie lojalności:



Rys. 1. Struktura kapitału intelektualnego Źródło: opracowanie własne.

1. Budowanie atmosfery
2. Docenianie pracowników
3. Pytanie pracowników o zdanie
4. Tworzenie warunków do rozwoju
5. Otwartość na pracowników.

Podsumowując, współczesne organizacje, aby maksymalizować swoje zyski, muszą być innowacyjne i elastyczne. Jedynie zasoby intelektualne, mogą zapewnić im trwałą przewagę konkurencyjną. Tworzenie przewagi konkurencyjnej, opartej na kapitale intelektualnym, umożliwia organizacji osiągniecie sukcesu w długim okresie jednak wymaga efektywnego zarządzania majątkiem intelektualnym. Zainteresowanie tą problematyką jest konieczne, z uwagi na fakt, że jakość kapitału intelektualnego, mimo jego braku w ewidencji księgowej, istotnie determinuje efektywność produkcyjno-ekonomiczną współczesnych organizacji. Wielopłaszczyznowy proces zarządzania majątkiem intelektualnym ukierunkowany jest na pozyskanie wykwalifikowanych pracowników wiedzy.

Bibliografia:

1. Cyt. po Malinowski Łukasz. Zarządzanie kapitałem intelektualnym w sieciach marketów budowlanych. Rozprawa doktorska, Poznań 2019.
2. Uchwała nr 17 Rady Ministrów z 12 lutego 2013 r. w sprawie przyjęcia Strategii Sprawne Państwo 2020.
3. Szczygielska, A. Kapitał intelektualny w gospodarce opartej na wiedzy, URL:http://www.ibuk. pl/fiszka/2263/kapital-intelektualny-w-gospodarce-opartej-na-wiedzy.html.

Соколов А. В.
кандидат наук з державного управління, доцент
Ковшова В. С.
студент
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Розвиток цифрової економіки стимулює підприємства до реорганізації та створює структурний попит на робочі місця, формуючи нові вимоги до структурно-змістовних компонентів людського капіталу. При появі істотно нової технології та її освоєнні з метою забезпечення потенційного зростання продуктивності, працівникам та користувачам необхідні нові навички та вміння. Основним принципом у глобальних викликах цифрового розвитку людського капіталу є трансформація бачення груп навичок, які є пріоритетними для успіху у цифровому середовищі.

Результати дослідження PIAAC [1], відображені в аналітичних матеріалах, підтверджують прямий зв'язок ризику безробіття та рівня розвитку навичок вирішення проблем із використанням цифрових технологій. Очевидно, що тільки працівники з навичками вирішення професійних завдань у технологічно насиченому цифровому середовищі є найбільш захищеними з цього погляду. Цифрова компетентність, вирішення проблем та співробітництво в цифровому середовищі – це ті структурно-змістовні компоненти людського капіталу підприємства, на які сфокусовано увагу Європейської комісії в рамках Плану дій з розвитку цифрової освіти (DEAP), що набрав чинності в січні 2018 року. Матеріали Всесвітнього економічного форуму та доповіді корпоративних аналітичних служб акцентуалізують ідентичні завдання щодо трансформації основних груп навичок.

За даними опитування компаній, проведеного IBM Institute for Business Value, найбільш затребуваними компетенціями працівників є технічні комп'ютерні навички – 61% усіх опитаних, тоді як попит на спеціальні галузеві знання – лише 20%. Автоматизація виробництва, розвиток штучного інтелекту, трансформація організаційних структур і насамперед наростаюча швидкість змін визначають нові вимоги компаній до співробітників. Компанії хочуть бачити не лише наявність професійного досвіду, що говорить про минулі заслуги. Важлива наявність навичок та якостей, які зможуть гарантувати успіх у майбутньому. Список необхідних якостей постійно оновлюється. Судячи з опитування провідних світових роботодавців, бажані «навички майбутнього» різноманітні. У списку очікувань виявляються такі різнопланові характеристики, як уміння програмувати та емоційний інтелект [2]. Разом з ручною працею втрачає значення вміння розпоряджатися фінансами та матеріальними ресурсами.

Усе сказане вище актуалізує необхідність нового напряму в управлінні людським капіталом – цифрового розвитку людського капіталу.

Система освіти, підприємства та самі люди повинні здійснювати рівнозначний внесок у цифровий розвиток людського капіталу, що дозволить отримати синергетичний ефект у тріаді цих суб'єктів соціально-трудових відносин.

Знову звернемося до матеріалів дослідження IBM Institute for Business Value до питання про відповідальність за розвиток та підтримання робочих навичок та умінь працівників підприємств [3]. Опитування 5 600 керівників глобальних компаній на тему розвитку необхідних навичок показало, що лише 49 % підприємств несуть відповідальність за розвиток та підтримку необхідних навичок та умінь; 39% опитаних покладають відповідальність на самих співробітників у напрямі самоосвіти; 78% вважають, що саме держава відповідальна за формування та розвиток професійних навичок.

У зв'язку з цим нерозуміння відповідальності керівників та самих працівників підприємств за розвиток та підтримання необхідних навичок та умінь для цифрового розвитку людського капіталу є важливим викликом в управлінні людським капіталом в умовах розвитку цифрової економіки.

Важлива група викликів цифрового розвитку людського капіталу пов'язана з низькою мотивацією працівників до освоєння специфічних цифрових компетенцій, що поєднують складну інтеграцію комбінування технологічних і комунікативних компетенцій. В умовах технологічних, економічних і соціальних змін, що прискорюються, підприємства покладають на своїх керівників нові надії. Дослідження останніх років показують, що перед керівниками різного рівня ставляться такі завдання: вести вперед за умов неоднозначності та складності; брати на себе відповідальність за прийняття рішень, навіть коли доводиться обирати між «поганим» та «дуже поганим»; діяти у колаборації з іншими лідерами організації, досягаючи спільних цілей; працювати з мережею команд, багато з яких диверсифіковані; керувати та надихати в режимі дистанційної роботи; бути в курсі розвитку технологій, що впливають на бізнес (використовувати позитивні можливості, виключати негативні наслідки); сприяти розвитку інших співробітників, зокрема готувати нових лідерів.

Вчені розмірковують над темою сучасної освіти та Z-покоління. Серед ключових особливостей ефективної системи освіти відзначаються: швидка розробка та впровадження технологій (високошвидкісне HQ-відео, пряма трансляція, VR/AR, 360-зйомка) замість живої присутності, навчання в agile-стилі замість жорстких структур навчальних програм, перехід до сучасних методів представлення інформації (інфографіка, GIF-файли, меми) та доставки контенту студентам (телеграми, онлайн-голосування, додатки), використання елементів гейміфікації, соціального навчання – і загалом перетворення традиційного навчання на повноцінний коворкінг. Кінцевою метою всіх змін є розкриття потенціалу покоління Z, акселерація талантів та підготовка кадрів для цифрової економіки.

Процес навчання стає більш динамічним з кожним днем, внаслідок чого увага зміщується у бік повної цифровізації освітніх процесів та використання аналітики (Learning analytics).

У 2017 році дослідження, проведені «Reach Capital», визначили ключові освітні тренди технологій, що застосовуються в США. Отримані результати відобразили три основні тренди [4].

Перший тренд: незважаючи на охоплення Інтернетом 94% освітніх закладів, лише 22% з них мають достатній рівень пропускної спроможності відповідно до необхідних потокових вимог навчання.

Другий тренд: є стійка позитивна динаміка обсягу технічних засобів навчання, що постачаються в освітні установи.

Третій тренд: стійкий тренд спаду затребуваності на традиційні видання.

Необхідно відзначити, що важливим драйвером у процесі цифровізації навчання, цифрової грамотності та розвитку цифрових кадрів відводиться вузам. Головними інструментами механізму досягнення нової якості освіти відводиться активному розвитку та підтримці талантів із запуском системи безперервної освіти з єдиною електронною платформою. Зокрема пропонується активне використання цифрових технологій навчання з використанням штучного інтелекту на базі навчальних комплексів.

Таким чином, ключовим викликом для сучасної освіти стає побудова адаптивної освітньої системи, що відповідає змінам цифрового середовища, та створення умов для реалізації індивідуальних (персоналізованих) траєкторій цифрового розвитку людського капіталу.

Цифровий розвиток людського капіталу вбудовано у процес набуття нових соціальних зв'язків, повсякденного спілкування у цифрову епоху. У зв'язку з цим недоцільно повністю відокремлювати проблеми, пов'язані з цифровим розвитком людського капіталу, від загальної культури розвитку на підприємствах. Загалом, необхідно правильно оцінити комплекс завдань, пов'язаний із трансформацією освітнього середовища цифрового розвитку людського капіталу таким чином, щоб він міг ефективно підтримувати інтеграцію різних форматів.

Література:

1. PIAAC. Survey of Adult Skills. OECD. 2015. URL: http://www.oecd.org/skills/piaac/ (дата звернення: 04.10.2022).

2. Arntz, M., Gregory, T., Zierahn, U. The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis. OECD Social, Employment and Migration Working Papers, OECD Publishing. Paris, 2016. 189 p.

3. IBM Institute for Business Value. Facing the storm. Navigating the global skills crisis. 2016. URL: http://blog.oxfordeconomics.com/ (дата звернення: 16.10.2022).

4. E-learning trends. Docebo. 2019. URL: https://www.docebo.com/resource/report-elearning-trends-2019/ (дата звернення: 12.10.2022).

Соколов А. В.
кандидат наук з державного управління, доцент
Субботіна Т. А.
студент
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

ЗАСТОСУВАННЯ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Історія становлення компетентнісного підходу в управлінні персоналом пов'язана з іменами таких відомих дослідників, як Д. Мак-Клелланд, Р. Бояціс, Л. Спенсер та С. Спенсер. У 1970-х роках у США та інших країнах роботодавці при прийомі на роботу враховували академічні оцінки претендентів і використовували тест на визначення рівня інтелекту (IQ). Проте практика показала, що цих двох показників недостатньо для визначення ефективного працівника.

Поширеність компетентнісного підходу та його популярність обумовлені об'єктивними причинами, зокрема змінами виробничої сфери. Через прискорення інноваційних процесів навчання стало частиною бізнес-процесів. Розвиток корпоративного навчання, нові вимоги до працівника змінюють вимоги до загальної підготовки трудових ресурсів, системи освіти в цілому.

У Європі формуються незалежні системи оцінки компетенцій, які не враховують способи їх набуття, що знаходить відображення в картах особистісних навичок (Personal Skills Card), а також Європейській системі акредитації навичок (European Skills Accreditation System) [1, 2].

Сучасні європейські системи оцінки рівня компетенцій орієнтуються на результат і не враховують спосіб навчання (модель Social Europe). Така демократизація дозволяє розвивати кар'єру не тільки на основі елітної освіти, а й на базі досвіду та самоосвіти. Приходить розуміння, що в світі, що глобалізується, для забезпечення мобільності трудових ресурсів необхідно сформувати загальні контрольні рівні професійної компетентності. Це було детально враховано під час розробки Європейської стратегії зайнятості (European Employment Strategy) [3]. Отже, компетентнісний підхід виступає відображенням змін у змісті та характері праці, професійному навчанні та освіті.

Щодо управління персоналом, то видається логічним використовувати інтегрований підхід до компетенцій – підхід, який поєднував би поведінковий та функціональний підходи в єдиних багатовимірних моделях, що включають функціональні, когнітивні та поведінкові компетенції у цілісну структуру.

Виходячи з цього компетенції доцільно розуміти як характеристики особистості, важливі для ефективного виконання роботи на відповідній позиції (посади), які можна виміряти через спостереження поведінки.

Цілісна модель компетенцій представляється як система, яка відбиває, з одного боку, єдність компетенцій, з другого – складність поділу їх когнітивних, функціональних, соціальних вимірів, і навіть метакомпетенцій [4, с. 72].

При цьому когнітивні компетенції містять як офіційні знання, так й неофіційні, отримані з урахуванням досвіду. Знання («знають що»), які підкріплені розумінням («знають чому»), відрізняються від компетенцій, які включають навичку застосування.

Функціональні компетенції (навички, або ноу-хау) являють собою те, що людина, яка працює в даній професійній галузі, може зробити і здатна продемонструвати.

Соціальні компетенції включають особистісні та етичні компетенції. Якщо особистісні (поведінкові) компетенції («знають, як поводитися») розуміються як стійкі властивості особистості, пов'язані з ефективним виконанням роботи, то етичні відображають особисту думку та професійні цінності, здатність приймати засновані на них рішення у робочих ситуаціях.

Метакомпетенції можна описати як здатність справлятися з невпевненістю, повчаннями та критикою.

Подібний багатовимірний і водночас цілісний підхід до компетенцій набуває все більшого поширення та дає досить широкі можливості для того, щоб інтегрувати в єдине ціле вимоги бізнесу, технологій управління персоналом та освітнього процесу, а також дозволяє досягти синергетичного ефекту від формальної освіти та виробничого навчання на формування професійної компетентності.

За рівнем (масштабом) поширення (приналежності) компетенція може бути загальною або специфічною. Загальна, чи універсальна, компетенція притаманна всім представників цієї професії, незалежно від того, до якої організації вони відносяться і які обов'язки виконують. Їхня модель закладається і в основу системи освіти.

Серед загальних компетенцій можна назвати:

− управлінські (або менеджерські), які необхідні керівникам для успішного досягнення бізнес-цілей. Вони розробляються для працівників, зайнятих управлінською діяльністю та які мають працівників у лінійному чи функціональному підпорядкуванні. Управлінські компетенції можуть бути схожими для керівників у різних галузях і включають, наприклад, такі компетенції, як «Стратегічне бачення», «Управління бізнесом», «Робота з людьми» тощо;

− професійні (або технічні), які застосовні щодо певної групи посад.

Для опису загальних компетенцій розроблено низку словників факторів компетенцій (прикладом може бути матриця компетенцій Гаазького інституту державного управління – ROI, словник Р. Бояциса , і навіть словник компетенцій, запропонований Л. Спенсером у «моделі ефективної роботи», чи список чинників компетенцій Management Charter Initiative - MCI).

Компетенція може бути спільною і з точки зору організації – її можна застосовувати до всіх працівників цієї організації – корпоративні (ключові) компетенції. Корпоративні компетенції випливають із цінностей компанії, які фіксуються у таких корпоративних документах, як стратегія, кодекс корпоративної етики тощо.

Проведений аналіз показує, що в науковій літературі немає достатньої методології, що дозволяє говорити про системне застосування компетентнісного підходу в управлінні персоналом або управлінні компетентністю в організації. Окремі праці присвячені лише опису об'єкта управління – компетентності, системне уявлення про об'єкт, але не аналізується суб'єкт управління компетентністю і системний метод управління, чи аналізується системний метод без системного ставлення до об'єкта.

Щоб забезпечити системність застосування і, як наслідок, ефективність управління організацією пропонується розділити об'єкти стосовно вживання понять «компетентність», «компетенція» та запровадити поняття «модель компетенцій за посадою». Якщо розглядати побудову моделі компетенцій лише через аналіз успішної поведінки та прояви компетенцій співробітниками в рамках виконуваної функції, то формується лише один із безлічі варіантів профілів моделі компетенцій, тобто використовується метод індукції. Введення поняття «модель компетенцій за посадою» дозволяє уникнути окремих випадків і використовувати метод дедукції, сформувавши таким чином універсальні моделі компетенцій, які можливо застосовувати в рамках галузі в цілому і навіть між галузями. Модель компетенцій за посадою наочно демонструє взаємозв'язок та взаємозалежність компетентнісного, програмно-цільового, процесного та функціонального підходів. У разі розробки моделі компетенцій, заснованої на особистісних проявах поведінкових моделей, ми втрачаємо мету організації, функцію та процес, і можемо задати свідомо хибну модель. Однак при формуванні моделі компетенцій за посадою входом для даного процесу виступає аналіз функціональності посади та процесів, в рамках яких ця функціональність виникає, з урахуванням цілей організації.

Такий підхід дозволяє створити ядро для формування всіх підсистем керування персоналом.

Література:

1. Personal Skills Card URL: https://europa.eu/youreurope/citizens/work/professional-qualifications/european-professional-card (дата звернення: 16.10.2022).

2. European Skills Accreditation System URL: https://cordis.europa.eu/article/id/6896-european-skill-accreditation-system (дата звернення: 16.10.2022).

3. European Employment Strategy URL: https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&langId=en (дата звернення: 16.10.2022).

4. Манухіна М.Ю., Тацій І.В. Управління персоналом промислового підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу. Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Сєвєродонецьк, 2020. №6 (262) С. 71–75. DOI: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-262-6-71-75

Соколов А. В.
кандидат наук з державного управління, доцент
Токарева К. О.
студент
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

IT-РЕКРУТМЕНТ ЯК САМОСТІЙНА ОБЛАСТЬ HR-ГАЛУЗІ

Глобальні цифрові зміни призводять до зміни більшості інструментів управління персоналом і активізують когнітивні процеси: інформатизація управлінської діяльності; зростання значимості IT - технологій, що забезпечують обробку великого обсягу інформації, яка є необхідною для прийняття рішень в сфері HR – менеджменту; формування нової системи комунікацій і розвиток нових технологій обміну інформацією в організаціях; посилення уваги до навчання та розвитку співробітників. Зміна управлінської парадигми передбачає посилення уваги до розробки інноваційних технологій управління персоналом, індивідуалізації і «крапкового налаштування» більшості інструментів управління персоналом. Також цей фактор передбачає посилення уваги керівництва компанії до розробки нових інструментів та методів навчання персоналу. У нашій країні, за оцінкою BCG, більшість людей не навчаються після 25 років. У освітніх програмах беруть участь всього 15% працездатного населення та 1 % пенсіонерів, в то час як в розвинених країнах цей показник складає 40% та 5%, відповідно. Це можна розглядати в якості однієї з причин слабкою позиції України в глобальному рейтингу конкурентоспроможності талантів GTCI (The Global Talent Competitiveness Index) – 61-е місце з 134 [1].

Поряд з розвитком нових HR-практик та галузей поява нових спеціальностей в світі зростає з кожним днем. Сучасні процеси глобалізації, інформатизації активно проникають у суміжні галузі та галузі, ніяк не пов'язані раніше з цими сферами, змінюючи і створюючи нові види діяльності і напрямки, що відповідно породжує нові спеціальності і відправляє на сторінки історії вже не актуальні в сучасному світі професії. Ці зміни також призводять до формування нових типів організаційних структур та технологій управління, що радикально змінюють характеристики бізнес-середовища. Це знаходить відображення не тільки серед великого бізнесу, а й зачіпає галузі середнього та малого бізнесу. Сучасні компанії почали активно впроваджувати різні інформаційні системи, використання яких абсолютно необхідно для компаній, націлених на оптимізацію бізнес-процесів та підвищення ефективності управління загалом. Таким чином, зростає кількість різних спеціальностей націлених на створення та розвиток таких систем, зростає попит на таких спеціалістів. Йде справжнє полювання за найкращими IT-фахівцями в різних галузях, так що це породило новий ринок руда – IT-ринок, новий ринок послуг та нову спеціальність – IT–рекрутер.

IT-рекрутмент, зміг відокремитися в самостійну велику область усередині HR-галузі. Галузь IT-рекрутменту з'явилася порівняно нещодавно і всередині

галузі знаходиться значне число не вирішених проблем, не стандартизованих процесів. Найбільшими труднощами можна назвати наступні: пошук кваліфікованого персоналу з досвідом роботи, виявлення штатних співробітників з потрібними навичками, пошук кваліфікованого персоналу на початкові позиції, правильне позиціонування бренду роботодавця, неефективні технології підбору і найму співробітників. Більшість цих речей пов'язана з недостатньою кваліфікацією IT-рекрутерів через низький поріг входу до професії. Більшість IT-рекрутерів – це вчорашні студенти без досвіду роботи та без необхідних базових навичок. Багато компаній набирають фахівців в сферу IT-рекрутменту без профільного освіти. Таким чином, більшість фахівців в сфері IT-рекрутменту не мають необхідних компетенцій на початку професійної діяльності. Через це страждає якість найму IT-фахівців, як наслідок недосяжними виявляються цілі та результати компанії, засновані на роботі IT-фахівців [2].

Між тим не всі компанії вважають потрібним навчати своїх співробітників. Хоча навчання в процесі роботи дає прозору картину економічного ефекту від навчання (ROI), дозволяє більш точно спрогнозувати потреби в подальшому навчанні, а також підвищити результати діяльності компанії.

Роботодавці віддають перевагу універсальним багатофункціональним співробітникам, здібним працювати в умовах багатозадачності. На думку більшості експертів, зараз у всьому світі відбувається стрімке старіння знань та накопичених теоретичних знань, зниження значимості офіційної освіти, а на перший план виходять «м'які навички» (soft skills), здатність швидко навчитися та увійти у нову предметну область самотужки. Відповідно, фахівцям по управлінню персоналом потрібно таким чином модернізувати інструменти управління, щоб вони, з однієї сторони, максимально відповідали очікуванням та перевагам працівників, з іншого боку, відповідали цілям, установкам та можливостям компанії, а з третьої – реаліям нового бізнес-середовища та технологічного устрою. В цих умовах пред'являються нові вимоги до посадової та професійної придатності HR-менеджерів, на яких як раз і покладається завдання узгодження інтересів усіх суб'єктів соціально-трудових відносин як всередині компанії, так і за її межами.

IT-рекрутмент в Україні, на відміну від країн з розвиненою економікою, виник, минаючи стадію консалтингу, і став швидко розвиватись. Тому існує чимало проблем, пов'язаних з відсутністю актуальної фундаментальної бази для навчання фахівців в сфері IT-рекрутменту.

Отже, перед наукою і бізнесом стоїть завдання розробки актуальної, прикладної фундаментальної бази знань, одягненої в доступний формат навчання та враховуючи специфіку як IT-сфери, так і особливості вітчизняної HR-галузі.

Сучасні дослідження проблем сфери навчання IT-рекрутменту можна охарактеризувати як недостатні, а галузь наукового знання, щодо вдосконалення систем навчання нових співробітників у сфері IT-рекрутменту, новою. Таким чином, розробка теоретичних аспектів навчання нових співробітників у сфері IT-рекрутменту, аналіз його практичної складової, що враховують вимоги та умови

розвитку сучасної економіки, особливості та тенденції соціально-економічного розвитку країни, є дуже актуальною та недостатньо опрацьованою проблемою, про що свідчить зростаючий інтерес з боку практиків до цього кола питань [3, с. 168].

Суперечність спостерігається між ступенем теоретичної розробленості питання та недостатністю емпіричних підходів до його вирішення у практиці діяльності підприємств малого та середнього бізнесу.

Основними особливостями навчання нових співробітників у сфері IT-рекрутменту є змістовна частина процесу та його безперервність. І хоча в даний час практично будь-яку галузь можна охарактеризувати як динамічну, саме сфера IT-технологій має дифузні якості та здатність проникати навіть, здавалося б, не в суміжні з нею сфери.

В результаті процес навчання нових співробітників у сфері IT-рекрутменту базується на побудові безперервної моделі навчання, що враховує особливості сфери IT-рекрутменту та базується на методах та формах навчання, що відповідають сучасним тенденціям розвитку персоналу.

Програми навчання нових співробітників у сфері IT-рекрутменту мають бути гнучкими та постійно оновлюваними у змістовній частині, щоб співробітники володіли актуальною інформацією та застосовували її у трудових функціях. З цією метою добре підходить система модульного навчання, що дозволяє моделювати програму навчання з урахуванням актуального матеріалу, зачіпаючи знання, зокрема й у суміжних сферах діяльності, і складати програму навчання з урахуванням індивідуального підходу.

Таким чином, щоб бути конкурентоспроможною, компаніям при розробці програм навчання персоналу необхідно активно впроваджувати інноваційні методи, використовувати всі доступні технічні можливості та модернізувати свою освітню базу.

Література:

1. The Global Talent Competitiveness Index URL: https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/fr/gtci/GTCI-2021-Report.pdf (дата звернення: 24.10.2022).

2. Перший великий огляд по українській IT-індустрії, 31 січня 2019. URL: https://rubryka.com/2019/01/31/oglyad-it-industriyi-ukrayiny (дата звернення: 16.10.2022).

3. Тетяна РЕКАЛО Формування рекрутингу в IT-сфері. *Economic Analysis*. 2021. Volume 31. No. 3. С. 166-172.

Соколов А. В.
кандидат наук з державного управління, доцент
Цебенко А. А.
студентка
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ У СФЕРІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

Кожного року конкуренція серед закладів вищої освіти України на ринку освітніх послуг актуалізує питання щодо підвищення конкурентоспроможності ЗВО та рівня обізнаності його цільової аудиторії. Адже вступ до ЗВО – це дуже складний та серйозний шлях, який майбутні студенти проходять разом із своїми батьками. Складний вибір постає не тільки між варіантами самих ЗВО, а і серед різних спеціальностей. Багато фахівців вважають, що просування освітніх послуг та закладів освіти через мережу Інтернет відрізняється високою ефективністю та менш витратно в порівнянні з іншими засобами, такими як друковані ЗМІ, зовнішня реклама тощо.

Тому на сьогоднішній день цифровий маркетинг вищої освіти займає вагоме місце на ринку освітніх послуг. Проте потенціал, який надає комплекс цифрового маркетингу, не використовується повною мірою. Це, насамперед, пов’язано з тим, що в управлінській структурі ЗВО немає фахівців з освітнього маркетингу. Для підвищення ефективності діяльності на ринку освітніх послуг, заклади освіти повинні використовувати набір нових методів та інструментів, що дозволить створити та просувати на ринок послуги освіти. Для цього необхідно підтримувати креативні та творчі підходи до маркетингової діяльності, що надасть змогу ЗВО виділятися серед конкурентів, а також розробляти та реалізовувати нові інноваційні стратегії маркетингу, щоб потенціальні студенти та їхні батьки були зацікавленні споживанням освітніх послуг [1, с. 364].

В наш час проблемам освітніх послуг та поширенню цифрового маркетингу присвячено безліч робіт. Зокрема, дослідженню питань цифрового маркетингу присвячено праці таких іноземних вчених, як К. Бербері, І. Додсон, Ф. Елліс-Чедвік, Б. Кіган, Д. Раян, Дж.Ровлі, А. Шарлсворт та інших [2, с. 58].

Класичні методи маркетингу вважаються застарілими та можуть не принести бажаного результату, натомість нестандартні творчі підходи до формування маркетингової діяльності можуть принести для ЗВО високі результати. В той самий час, творчі і сучасні маркетингові ідеї потребують значно менші ресурси на реалізацію, ніж, наприклад, звичайна рекламна кампанія.

Головні переваги цифрового маркетингу полягають у наступному.

По перше, цифровий маркетинг дає змогу охопити і онлайн-, і офлайн-споживачів, які використовують планшети і мобільні телефони, грають в ігри, завантажують додатки.

По друге, практично всі дії користувача в цифровому середовищі фіксуються аналітичними системами, що дає змогу робити точні висновки про

ефективність різних каналів просування, а також скласти точний портрет споживача.

По третє, гнучкий підхід – цифровий маркетинг дає змогу залучити на онлайн-ринок офлайн аудиторію, і навпаки. Наприклад, за допомогою QR-коду на флаєрі можна спрямувати користувача на сайт. І водночас завдяки email розсилці можна запросити на семінар або інший офлайн-івент [3, с. 298].

Сьогодні використання web-сайтів, як єдиного інструменту комунікації з потенційними студентами, вже є недостатнім. Традиційно одним і головних інструментів комунікаційної політики закладів освіти залишаються прямі продажі, які чітко спрямовані на кожну цільову групу – потенційних студентів та їх батьків. Але оскільки прямі продажі являють собою взаємодію з кожним майбутнім студентом або особою, яка має вплив на його рішення, то першочерговим завданням цифрового маркетингу ЗВО повинно бути формування бази контактів абітурієнтів, яка за допомогою розсилки у месенджери стає основним джерелом формування аудиторії соціальних мереж. При цьому сформована база даних має містити переважно контакти абітурієнтів, дійсно зацікавлених у вступі на спеціальності, наявні у певному ЗВО. Крім прямої реклами, дієвим інструментом формування такої бази даних є проведення різноманітних заходів для абітурієнтів: тренінги, квести, творчі та наукові конкурси, бізнес-ігри тощо [4, с. 107].

Отже, для забезпечення стабільної роботи та розвитку на ринку освітніх послуг ЗВО має використовувати властиві йому інструменти і прийоми з урахуванням актуальних особливостей освітніх послуг, процесів і результатів їх надання. Тобто вдале просування освітньої послуги через соціальні мережі відбувається з формуванням актуального контенту і підбору дієвих маркетингових інструментів для просування та реклами. Позитивне враження від ЗВО у соцмережах допоможе закладу сформувати необхідну репутацію, підвищить довіру, створивши позитивну суспільну думку.

Література:

1. Волкова В. В., Пташенко О. В., Цинцкіладзе А. Р. Використання інтернет-технологій для створення рекламної концепції ВНЗ. Освіт.-інновац. інтеракт. платформа «Підприємн. ініціативи» : II всеукр. наук. Інтернет-конф. м. Харків. 2017. С. 362-369.

2. Пономаренко І. В. Цифровий маркетинг як ефективний інструмент підвищення рівня конкурентоспроможності компанії. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Сер. Економіка та менеджмент.* 2018. № 15. С. 57-65.

3. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. *Економіка і суспільство.* 2018. № 17. С. 296-299.

4. Жарська І. О. Digital-маркетинг закладів вищої освіти. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Сер. Економіка та управління підприємствами.* 2020. Т. 31 (70), № 6. С. 106-112.

Соколюк К. Ю.
кандидат економічних наук, доцент
Арутюнян Б. А.
студент
Одеський національний технологічний університет
м. Одеса, Україна

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ

Термін «Диверсифікація» є доволі різностороннім і, як правило, включає в себе: тлумачення категорії „диверсифікації" виробництва; завдання диверсифікації; явища, що спричинили диверсифікацію; розподіл диверсифікації за видами; відмінності диверсифікації промислових підприємств; плюси та мінуси диверсифікації виробництва; фактори, під впливом яких формується механізм управління стратегіями диверсифікації виробництва. Проаналізувавши підходи до визначення диверсифікації слід визнати, що є доволі багато поглядів щодо її сутності та змісту [1].

Формування різних поглядів на дане поняття обумовлено тим, що існує система факторів як макро- так і мікрооточення, що впливають на діяльність суб'єкта підприємництва. Перш за все, диверсифікація передбачає комплекс дій направлених на уникнення кризових явищ обумовлених впливом неконтрольованих факторів.

Фінансово – банківський словник визначає диверсифікацію як розширення асортименту, видозміну продукції, освоєння нових виробництв [2].

Слід зазначити, що на сьогодні теоретична основа концепції диверсифікації є досить неоднорідною і не має універсальності, що ускладнює її застосування на практиці. В першу чергу, йдеться про методологічне підґрунтя дослідження диверсифікації діяльності підприємницьких мереж у торгівлі.

Аналіз визначень поняття «диверсифікація», що наведені в науковій літературі, свідчить, що більшість із них ілюструє діяльність підприємств різних сфер виробництва. При цьому одні роблять акцент на необхідність досягнення цілей, а саме, зниження ризику втрати доходу та капіталу, інші – «на засоби досягнення цих цілей (відкриття компаній, що працюють у різних галузях, розширення сфер діяльності на ринках нових товарів, проникнення у нові сфери виробництва)» [2].

Тому, можна узагальнити всі погляди на сутність диверсифікації всіх науковців та вчених на рис.1.

На вибір правильної стратегії треба витратити багато часу, тому що на нього впливає безліч факторів, а саме: переваги споживачів, звички покупців, технологічні зміни, вплив діяльності конкурентів, потреби в залученні інвестицій, прогнозований прибуток, фінансово-економічні можливості (умови) підприємства, проведення оцінки кваліфікаційних та управлінських якостей щодо їх достатньої вагомості для досягнення успіху на ринку, диверсифікація, особовий склад управлінського персоналу та його цілеспрямованість, державні

акти регулювання, відповідальність підприємства перед суспільством або пайовиками, а також соціальні, політичні та культурні умови, які обмежують або розширюють спектр дії підприємства.

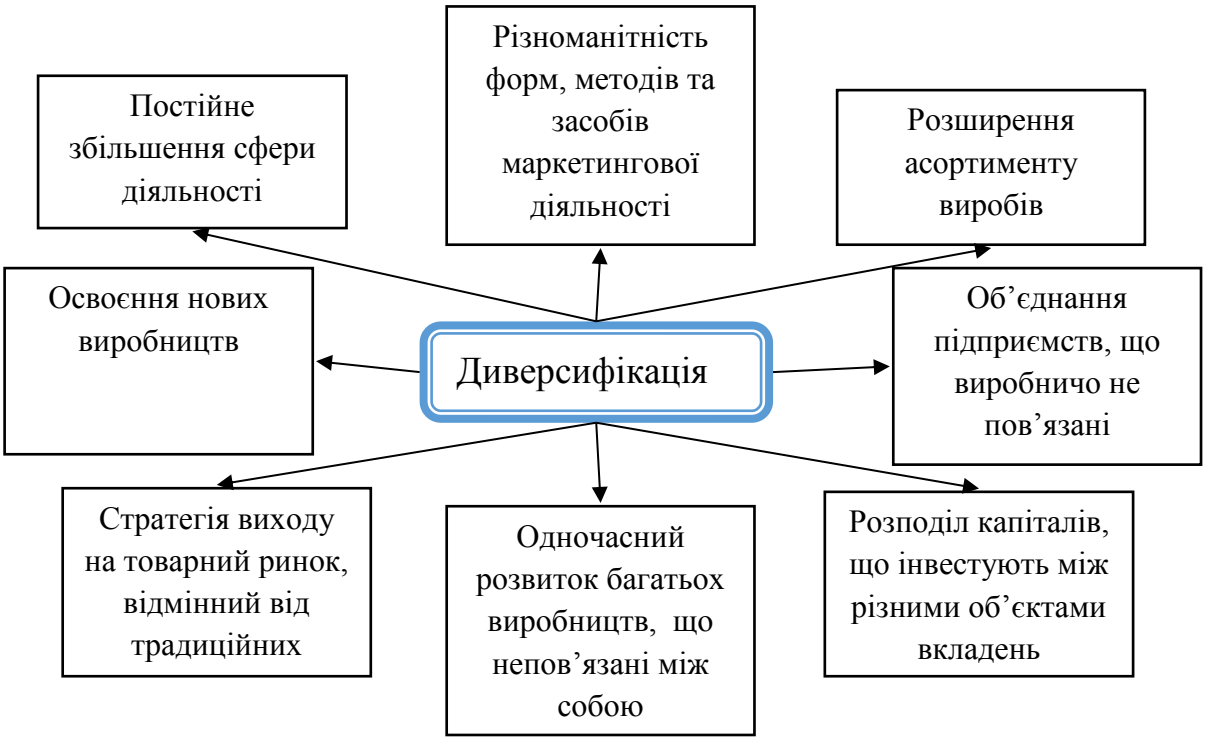


Рис. 1. Різноманітність поглядів всіх науковців та вчених на сутність диверсифікації

Отже, диверсифікація – це розширення меж економічної діяльності, заглиблення в інші сфери діяльності, які пов'язані або не пов'язані з основним напрямком діяльності, тобто проникнення підприємства в інші сфери та галузі господарювання, що пов'язані з залученням інвестиційних ресурсів господарюючих суб'єктів не лише для збільшення виробництва основної продукції, а й для організації нових видів виробництва.

Література:

1. Пересадько, Г.О. Управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств: *Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук*. наук.кер.:доктор економічних наук, професор Ілляшенко Сергій Миколайович, Суми : Сумський державний університет, 2008. 254 с.

2. Цогла О.О. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом диверсифікації його діяльності. *Актуальні проблеми економіки.* 2010. № 4. С.109—115.

Соколюк К. Ю.
кандидат економічних наук, доцент
Майборода А. М.
студент
Одеський національний технологічний університет
м. Одеса, Україна

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНОГО ПЛАНУВАННЯ

Стабільний економічний розвиток суб'єкта підприємства можливий лише при впровадженні інноваційних технологій у його діяльності. Мінливість та непередбачуваність зовнішнього середовища, а також ризики внутрішніх конфліктів і помилок суттєво впливають на бізнес-процеси підприємства, викликаючи потребу у побудові комплексної системи управління підприємством. Відповідна система повинна базуватися на принципах пристосованості бізнес-процесів до умов зовнішнього та внутрішнього середовищ, постійно удосконалюючись через застосування інноваційних технологій в управлінні бізнес-процесами на підприємстві.

Перевантаження ринку інформацією, призводить до потреби в залученні новітніх технологій в процес управління підприємством. Завдячуючи застосуванню інноваційних технологій під час управління бізнес-процесами підприємства, стало можливим покращення ефективності господарювання сучасних бізнес-структур за умов впровадження новітніх методів та інструментів управління. Збільшення частки на ринку, покращення якості послуг, диверсифікація асортименту пропонованих послуг є основною метою застосування інноваційних технологій під час управління бізнес-процесами підприємства сфери послуг[1].

На даний момент реалізація цих напрямків є неможливою без удосконалення механізму управління бізнес-процесами підприємства із запровадженням інноваційних технологій (табл. 1) [2].

Проте, без заздалегідь проведеної підготовки та налаштування організаційної системи, її поєднання з конфігурацією бізнес-процесів та формальною структурою компанії, застосування програмного забезпечення не може дати позитивних результатів. Тому, виникає проблема інтегрування програмних продуктів у систему управління компанією.

Одним з можливих варіантів результативної та дієвої організаційної системи інформаційного забезпечення підприємства є система, що поєднана з технологією оперативного управління бізнес-процесами. Підприємство має досконало налаштувати функціонування та протікання усіх бізнес – процесів.

Слід користуватись інформаційними продуктами, які дають можливість змоделювати бізнес-процеси бізнесу, так звана модель «AS IS» (модель бізнес-процесів «ЯК Є»), дозволить вивчити «вузькі місця» в бізнесі, налаштувати нову модель протікання бізнес-процесів, тобто модель «ТО ВЕ». Такі інформаційні продукти дадауть можливість провести структуризацію та автоматизацію бізнес-

процесів (провести реінжиніринг бізнес-процесів) підприємства.

Таблиця 1. Групування бізнес-процесів організації та цифрові технології для їх перевтілення

Групи бізнес-процесів організації	Цифрові засоби (системи, продукти, програмні рішення)
Контакти з постачальниками та клієнтами	
Контакти з постачальниками	Системи SCM (Supply Chain Management)
Контакти із споживачами (клієнтами)	Системи CRM (Customer Relationships Manage-ment); технології радіочастотної ідентифікації об'єктів RFID та NFC (безконтактне зчитування інформації клієнтів); чат-боти
Результативна операційна діяльність підприємства	
Управління ресурсами	ERP (Enterprise Resources Planning)
Управління бізнес-процесами	FAST-аналіз, CEM, прямий інжиніринг, реінжиніринг, бенчмаркінг, SADT (Structured Analysis and Design Technique), нотація EPC (Extended event driven process chain)
Аналіз інформаційних даних	Big Data, Data mining, хмарні технології (POS-системи: «Poster», «POS-Sector» та ін.), Google Analytics
Надання новітніх технологій співробітникам для результативного виконання завдань	Office 365, Google doc, CRM системи
Поліпшення якості та підвищення конкурентоздатності послуг, що пропонуються	
Управління послугами (контроль, зберігання та надання необхідної інформації)	Системи PLM (Product Lifecycle Management), PDM (Product Data Management); цифрові датчики, GIS-технології тощо
Маркетингова діяльність (способи залучення клієнтів, канали збуту, трансформація послуги з використанням технологій)	Цифрові інструменти інтернет-маркетингу Google Analytics, Google AdWords; технології SEO та SMM; чат-боти для спілкування з клієнтами; застосування віртуальної або доповненої реальності задля відвідування магазину, отримання інформації стосовно потреб клієнтів
Поліпшення іміджу підприємства	Технології SEO та SMM, Е-туризм

Отже, можна зробити висновок,що інноваційний напрямок розвитку бізнес-процесів - це результат впровадження сукупності якісно нових та високоефективних підходів до процесу управління, що дає можливість досягнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Якушев О. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації.* 2020. 3(2), С.195–208.

2. Струтинська, І. В. Інформаційні технології організації бізнесу – імператив інноваційного розвитку бізнес-структур. *Галицький економічний вісник*. 2018. 55(2), С. 40–49.

Соколюк К. Ю.
кандидат економічних наук, доцент
Скриль О. С.
студент
Одеський національний технологічний університет
м. Одеса, Україна

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОДЕСАВИНПРОМ»: ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК

Посилення конкурентної боротьби та подальше поглиблення кризових явищ супроводжується зростанням вимог ринку, що, в свою чергу, змушує підприємство постійно розвивати свій стратегічний потенціал та шукати можливості щодо ефективного його використання та, як наслідок, створення новітніх конкурентних переваг. Створення конкурентних переваг - це найбільш важливий момент у процесі зайняття підприємством стабільної конкурентної позиції на ринку. Механізм формування нових конкурентних переваг підприємства має за основу ефективну взаємодію умов його функціонування та факторів, що здійснюють формування його ресурсного потенціалу: інтелектуальний капітал підприємства, досвід та знання, унікальні вміння, конкурентні можливості, ринкові досягнення тощо [1].

Процес прийняття рішень з метою формування нової конкурентної переваги підприємства відбувається у ході вивчення конкурентних переваг, що вже існують, та дослідження можливих нових конкурентних переваг враховуючи потреби ринку [2].

На основі проведеного дослідження ПрАТ «Одесавинпром» було визначено, що це підприємство вторинного виноробства, тобто з використанням виноматеріалів як основної сировини для готової продукції. Одним із принципів розміщення даного підприємства є близькість розташування виробників первинного продукту. При розміщенні виробництва також ураховувалося транспортне забезпечення, постачальники тари та налагоджений ринок збуту.

ПрАТ «Одесавинпром» порівняно з іншими підприємствами-конкурентами має середній рівень конкурентних можливостей.

На основі аналізу представленого дослідження побудовано зведену матрицю SWOT-аналізу (табл. 1).

Здійснення оцінки факторів макросередовища, які мають безпосередній вплив на господарську діяльність підприємства, а також вивчення компонентів внутрішнього середовища дає можливість рекомендувати такі управлінські дії стратегічного характеру:

1. Дотримуватись обраного курсу інвестиційної політики, покращувати інвестиційний клімат, мати в наявності кредитні ресурси, нівелювати таким чином вплив дії інфляційних факторів.

2. Проводити діяльність щодо добробуту та розміщення управлінських та промислових кадрів, так як на ринку наявний значний дисбаланс між пропозицією та попитом.

3. Продовжувати виробництво якісної продукції з різноманітними споживчими та ціновими характеристиками.

Таблиця 1. Матриця SWOT для ПрАТ «Одесавинпром»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості, О	Завдяки використанню сильних ринкових позицій, аналізу ринкової ситуації, конкурентних переваг підприємство має змогу увійти в нові сегменти ринку, надавати послуги додатковим групам споживачів; може розширити виробництво.	Завдяки можливості потрапляння на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розширення виробництва компанія має змогу мінімізувати атаки з боку конкурентів, невдалі диверсифікації, та розробити ресурсозберігаючу стратегію.
Загрози, Т	За допомогою диференціації виробів, підтримки та розвитку іміджу, сильним ринковим позиціям може протистояти змінам в потребах, смаках споживачів, зростанню тиску конкурентів.	Направлення діяльності на мінімізацію неефективної системи стимулювання праці, протистояння атакам з боку ключових конкурентів уникати необґрунтовано диверсифікації, розробка ефективної ресурсозберігаючої стратегії.

Ключовими факторами успіху для ПрАТ «Одесавинпром», що посприяють створенню стійких конкурентних переваг як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках будуть фактори, що:

1. Базуються на науково-технічних перевагах: застосування нового обладнання, нових елементів технології; автоматизація технологічних процесів.

2. Базуються на особливостях організації виробництва: вагоме поліпшення якості коньячної продукції; розширення та вдосконалення асортименту; фасування продукції в більш якісну та яскраву упаковку; зменшення витрат на виробництво завдяки кращому використанню виробничих потужностей та площ.

3. Базуються на маркетингу: облаштування підприємством власної розподільчої мережі; поліпшення якості сервісу; покращення внутрішньогалузевого та міжгалузевого співробітництва, оптової торгівлі.

4. Досконале володінні знаннями та вагомим досвідом конкурентної боротьби.

5. Базуються на організації та управлінні: використання автоматизованої інформаційної системи; покращення системи управління якістю; підвищення кваліфікації працівників та введення результативної системи мотивації; створення ефективної управлінської команди.

Література:

1. Воронько-Невіднича Т.В., Василенко М.В., Лєщин Д.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Економіка та управління підприємствами.* 2018. Випуск 21. С. 251–254.

2. Іванова М. І. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності. *Економічний простір*. 2011. № 48/2. С. 189–196.

Соколюк К. Ю.
кандидат економічних наук, доцент
Штиков Д. С.
студент
Одеський національний технологічний університет
м. Одеса, Україна

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ОДЕСАВИНПРОМ»

У сучасних кризових умовах, що відбуваються в Україні, актуальним є вирішення науково-практичне завдання щодо обґрунтування теоретико-методологічних засад і практичних рекомендацій із формування управління інвестиційними ресурсами підприємства. Результати виконаного дослідження напрацювань провідних науковців дозволяють зробити наступні висновки.

Задля залучення інвестицій кожне підприємство має піклуватись про власну інвестиційну привабливість. Встановлено, що інвестиційна привабливість – це комплекс різних факторів, перелік та вага яких змінюється в залежності від цілей інвесторів, виробничо-технічних особливостей підприємства, у які інвестуються кошти, економічного розвитку у минулому, теперішньому та очікуваного у майбутньому [2].

Фактори впливу на інвестиційну привабливість можна поділити на дві групи: зовнішні, щодо підприємства, які вправно впливають на роботу підприємства ззовні, та внутрішні, що існують усередині підприємства [1].

Дані групи факторів формують відповідні групи ризиків, що виникають при інвестиційному кредитуванні підприємницької діяльності та всі вони є однаково значущими та це не означає, що при оцінці інвестиційної привабливості йому повинно надаватись найбільше значення або, що він не може братись до уваги. Комплексний підхід є найбільш оптимальним, тому що він передбачає аналіз усіх факторів з урахуванням їх взаємних зв’язків і впливів.

Аналітичне дослідження здійснювалось за матеріалами ПрАТ «Одесавинпром», яке займається виробництвом вина. На ПрАТ «Одесавинпром» середня кількість працівників налічує 200 осіб.

Здійснений економічний аналіз діяльності ПрАТ «Одесавинпром» свідчить про недостатньо ефективне управління збутом готової продукції у 2019 р. порівняно з 2018 р., про що свідчить зниження рівня виручки від реалізації ПрАТ «Одесавинпром» у звітний період, це підтверджує також і падіння показників продуктивності, рентабельності діяльності та прибутковості.

ПрАТ «Одесавинпром» протягом свого існування не залучалося до інвестиційної діяльності, що привело до першочергового визначення його потенційної інвестиційної привабливості. Досліджена за допомогою двох методик, дана характеристика, була розкрита з різних боків та проявила певну динаміку.

Так, у 2017 році ПрАТ «Одесавинпром» було інвестиційно привабливим, але не скористалось своїм тогочасним становищем і не розпочало активну

інвестиційну діяльність ні в ролі об'єкту інвестування, ні в ролі інвестора. Ситуація погіршилася протягом 2018-2022 рр., коли інвестиційна привабливість зазнала падіння за рахунок зниження запасу фінансової стійкості (причиною чого стала некоректна структура капіталу) та зменшення виручки від реалізація і, як наслідок, чистого прибутку.

Для ПрАТ «Одесавинпром» важливо мати стабільно високу інвестиційну привабливість, щоб подолати негативні тенденції у обсягах реалізації та продовжити економічне зростання та успішне функціонування на конкурентному ринку.

В якості шляхів підвищення інвестиційної привабливості ПрАТ «Одесавинпром» можна визначити декілька варіантів, спрямованих на стимуляцію слабких сторін виявлених при аналізі підприємства: збільшення запасу фінансової стійкості та підвищення виручки від реалізації продукції.

Щодо проблеми фінансової стійкості, то слід приділити увагу стратегії формування фінансових ресурсів ПрАТ «Одесавинпром», яка повинна визначати оптимальне співвідношення внутрішніх і зовнішніх джерел залучення фінансових коштів. Тому, для удосконалення джерел формування фінансових ресурсів на ПрАТ «Одесавинпром» потрібно здійснити оптимізацію структури капіталу.

Для оптимізації структури капіталу за критерієм максимізації рівня фінансової рентабельності було проведено її розрахунок за різних рівнів фінансового левериджу, який нажаль, через нестабільну економічну ситуацію в країні, яка має прямий вплив на кредитний ринок, не дав бажаного ефекту.

Отже, було визначено, що в майбутньому, при стабілізації умов кредитування, підприємству варто розробити модель оптимізації структури капіталу за критерієм мінімізації його вартості. Цей процес базується на попередній оцінці власного та позикового капіталу при різних умовах його залучення та здійсненні розрахунків середньозваженої вартості капіталів.

При цьому слід звернути увагу, ставка за користування позиковим капіталом змінюється в залежності від обсягу залучених коштів, а тому мінімальна величина середньозваженої вартості капіталу буде досягатися при орієнтовному співвідношенні між власним та позиковим капіталом, що дорівнює 65 % / 35 %. Така структура капіталу дозволяє максимізувати ринкову вартість підприємства, що в результаті збільшить фінансову стійкість та інвестиційну привабливість відповідно.

Література:

1. Гаврилова Н.В. Фактори підвищення рівня інвестиційної привабливості підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 20, Ч. ІІ. С. 324—330.

2. Кузьмін О.Є., Юринець О.В., Омельянов О.Ю. Розвиток інвестиційної привабливості підприємств в умовах антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №10. С. 5-12.

Сочинська – Сибірцева І. М.
кандидат економічних наук, доцент
Кіровоградський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

НАЧАСНІ ВЕКТОРИ ЗМІН У СФЕРІ HR-ТЕХНОЛОГІЙ

Реалії сьогодення в Україні та світі демонструють, що в умовах зовнішніх викликів і загроз зберегти людський ресурс та успішно розвиватись в рамках традиційної системи управління персоналом практично неможливо. Щодня ми отримуємо докази унікальності людського капіталу, збереження і збагачення якого визначає життєздатність не лише окремої компанії, але й країни в цілому. Такий стан речей формує нові виклики для HR-менеджерів.

Сучасні тенденції у розвитку HR-менеджменту обумовлюються, з одного боку, процесами глобалізації, застосуванням сучасних інформаційних технологій, прискоренням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організацій, посиленням ролі корпоративної культури, інноваційною спрямованістю та підприємницьким типом управління; а з іншого – викликами і загрозами, які диктують обставини непереборної сили.

Останнім часом система HR-менеджменту знаходиться під тиском форс-мажорних обставин. За таких умов HR-менеджери мають бути озброєні сучасними технологіями ефективного впливу на людську складову організації у напрямку збереження людського капіталу. Служби управління персоналом мають бути забезпечені методами та інструментами швидкого реагування на зміни умов праці у контексті надання персоналу гарантій безпеки життя, оплати праці та збереження робочих місць.

Попри негативний вплив, практика HR-менеджменту продовжує збагачуватися цифровими технологіями у напрямку використання «чат-ботів», соціальних мереж, аналізу big data, додатків та аналітики на основі штучного інтелекту, хмарних технологій в програмному забезпеченні потреб системи менеджменту персоналу. Розробники цифрових рішень забезпечують технічну складову HR-технологій, які стали ключовими і незамінними в таких підсистемах HR-менеджменту, як: добір та рекрутинг персоналу, пошук та залучення талантів, управління корпоративною культурою, професійний розвиток і навчання персоналу, формування та розвиток бренду роботодавця. Такі сучасні трансформації вимагають оновлення і розширення компетенцій HR-менеджерів з урахуванням динамічних змін процесів, що відбуваються у бізнес-середовищі.

Результати дослідження впливу війни на бізнес, яке було проведено EMA Partners International, executive search & leadership advisory у червні-серпні 2022, доводять, що HR пріоритети відчутно змінилися [1].

Сьогодні в пріоритеті – безпека та адаптація співробітників в умовах реальної загрози. Якщо за часів пандемії основні функції здійснювались у контексті «антивірусних» заходів, таких як: тотальна легалізація цифрових процесів, лібералізація трудового законодавства та його адаптація до умов

карантину, відкладення другорядних вимог корпоративного комплаєнсу; то в умовах воєнного стану першочерговою функцією стає психологічна адаптація персоналу. Кадрові служби мають отримати можливість гнучко та швидко змінювати умови праці, пристосовувати режим робочого дня відповідно графіку відключень електроенергії, відправляти в обов'язкові відпустки та вводити простої; працівники – отримати відповідні гарантії щодо оплати праці та збереження робочого місця. Якщо ще рік тому well-being програми були просто трендом, то зараз вони фактично мають стати обов'язковою складовою компаній, які піклуються про майбутнє свого бізнесу.

Такі висновки підтверджуються результатами опитування 175 компаній-учасниць: для HR команд безпека співробітників є найбільшим пріоритетом (76% респондентів), також важливими є ментальне здоров'я працівників, підтримка їхньої високої продуктивності та збереження/утримання персоналу.

Українська модель HR-менеджменту підтвердила свою життєстійкість: 28% компаній зазначили, що продовжують наймати на посади всіх рівнів і тільки 13% роботодавців повністю припинили підбір персоналу; 23% компаній наймають співробітників виключно на заміну персоналу, який залишив організацію [1].

Начасний досвід демонструє, що більшість вакансій, які з'явилися з березня 2022р. пов'язані з тим, що людина релокувалась в іншу країну (в рамках компанії (або самостійно) і знайшла нову роботу в іншій країні). Проте компанії готові бути більш гнучкими, щодо поточної локації людини, готові наймати якщо людина має наміри повернутись, коли ситуація буде більше безпечна.

Найбільш популярними бенефітами, які додали компанії для працівників, є програми психологічної допомоги (зокрема 27% компаній пропонують індивідуальні сесії з психологом), гнучкий графік роботи та додаткова одноразова грошова допомога. Близько 30% компаній також компенсують вартість оренди житла для співробітників, які змінили місце проживання.

У теперішній час пріоритетними компетенціями лідерів стають: управління в ситуації невизначеності, стратегічне мислення, ефективна комунікація/переконання. 32% опитаних не мають спеціальних програм для підтримки лідерів, проте 1/5 компаній проводять навчання по управлінню командою під час війни.

Війна додала нові виклики до роботи HR-менеджерів: більше половини респондентів відмічають, що відчувають надмірне емоційне навантаження через необхідність постійної підтримки співробітників. Також до найпоширеніших труднощів відносяться нестабільний емоційний стан, відчуття невизначеності, тривоги, безсилля та надмірне робоче навантаження (робота 24/7). У той же час для 56% опитаних, саме розуміння цінності та потрібності їхньої роботи допомагає підтримувати життєстійкість та продуктивність.

Отже, HR-технології відчутно змінюються під впливом зовнішніх викликів та форс-мажорних обставин. В рамках даного дослідження ми проаналізували практику успішних компаній в контексті ефективних змін технологій управління персоналом. Вектори змін, які, на нашу думку, є начасними для вітчизняних організацій в умовах форс-мажору представлені нижче.

HR-технології модернізуються у контексті віддаленої роботи. З 2020 року

відбувся масовий перехід до віддаленої роботи з причин пандемії. Робота з дому стала реальністю для співробітників. Хоча це була тенденція, що повільно розвивалася протягом останнього десятиліття, війна в Україні посилила цей вектор. Компанії повинні переконатися, що віддалені співробітники з різних місць і часових поясів перебувають у безпеці, мають однакові можливості та комфортні умови на робочому місці. Технологічне забезпечення сфери управління персоналом має ефективно відповісти на виклики за рахунок різноманітності програмних продуктів та загального покращення їх якості [2].

Зосередження на безпеці даних. Необхідність захисту конфіденційних та особистих даних посилюється по мірі зростання залежності від технологічного сектору та хмарних технологій. Нещодавнє законодавство, прийняте на підтримку конфіденційності та безпеки даних (GDPR-General Data Protection Regulation) сприяло тому, що це стало однією з провідних тенденцій у галузі технологій управління персоналом. Такий вектор у сфері HR-технологій фокусується не тільки на підвищеній безпеці, як додатковій функції програмного забезпечення, але й змушує компанії впроваджувати нові процедури та інструменти [3].

Інструменти самообслуговування співробітників. До основних переваг, які отримують компанії в процесі інтеграції платформи самообслуговування на робочому місці відносяться: підвищення ефективності адміністративних завдань; покращена прозорість (у співробітників з'являється можливість бачити джерела будь-яких даних про робоче місце та перевіряти їх); оновлення в режимі реального часу для працівників; підвищення морального духу команди; зменшення психологічного вигорання [4].

На нашу думку, визначальною характеристикою HR-менеджера в умовах форс-мажору має стати розвинена емпатія. Ця якість полягає в умінні поставити себе на місце іншої людини і побачити ситуацію з її точки зору.

Розвинена емпатія проявляється в умінні:

− слухати і чути співробітників;

− виявляти потреби та корегувати персональну мотивацію;

− своєчасно визнавати досягнення співробітника (як у контексті роботи, так і на рівні особистості).

В умовах форс-мажору HR-менеджер має виконувати функцію своєрідного фасилітатора («to facilitate» - полегшувати, спрощувати) – людини, яка полегшує групову комунікацію та адаптацію.

Література:

1. EMA Partners International, executive search & leadership advisory : HR у час війни 2022 URL:https://www.ema-partners.com/europe/ukraine

2. David Ulrich. Four HRRoles.URL:https://hrmhandbook.com/hro/model/dave-ulrich-four-roles/

3. Global Human Capital Trends 2021 // *Deloitte Insights:* [Website]. 2021. URL: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html

4. HR Technology Strategy and Selection – Insights (2021). Gartner. URL: https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/hr-technology-strategy

Супрун А. А.
кандидат економічних наук, доцент
Державний університет економіки і технологій
м. Кривий Ріг, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАХОВОГО БІЗНЕСУ, ЯК ЕЛЕМЕНТ ВИЖИВАННЯ У ВІЙСЬКОВИХ УМОВАХ

Україна безумовно переживає найстрашнішу сторінку своєї сучасної історії. Війна вдарила по усім верствам населення та економіці країни. Практично немає секторів економіки, що не показали б суттєвого падіння в поточному році. Страхова галузь постраждала чи не найбільше.

Страховий ринок України за січень-червень 2022 року показав суттєве зниження обсягів діяльності. В середньому обсяги надходження страхових премій в сегменті іншому, ніж страхування життя, зменшилися на 25% (травень-червень) у порівнянні із 40-50% у перші місяці військової агресії (березень-квітень), при цьому падіння обсягів страхових виплат залишається співмірним (-26%).

Загальні підписані премії у І півріччі 2022 року у порівнянні з І півріччям 2021 року скоротилися майже на третину (-28%) і склали 17,8 млрд. грн. – при цьому скорочення обсягів у більшій мірі мало місце у ризиковому сегменті (-29%), обсяги страхових премій зі страхування життя скоротилися удвічі менше (-15%).

Динаміка показників за останні 4 квартали свідчать про те, що найбільший спад обсягів діяльності припав на кінець І кварталу 2022 року. У ІІ кварталі падіння продовжилось, але воно було менш стрімким – страховики змогли організувати та налагодити роботу в умовах воєнного стану [1].

Основна проблема поточного і наступного років – зберегти бізнес в умовах коли надходження страхових премій зменшуються, а страхові виплати залишаються на попередньому рівні (або знижуються меншими темпами). Практичне рішення проблеми лежить у площині зменшення усіх витрат, які не є страховими виплатами. Лише в такий спосіб можна дочекатися повоєнного відновлення країни, і відповідного відновлення страхової галузі.

Налагодити діяльність і в певній мірі зменшити негативний вплив війни страховикам допомагають цифрові технології. Завдяки цифровим технологіям можна суттєво зменшити операційні витрати компанії та реалізовувати нові омніканальні (багатофункціональні) стратегії. Процес використання цифрових технологій у страховому бізнесі розпочався достатньо давно і значно прискорився під час пандемії COVID-19. Робота галузі в умовах військового стану напевне призведе до більш глибокої трансформації, переходу до нової архітектури страхового бізнесу, де в основі усіх комунікацій і трансформацій буде застосовано платформний підхід.

В достатньо серйозному дослідженні питання цифрової трансформації бізнесу [2] Пітер Вайл та Стефані Ворнер представляють три види цифрового перетворення бізнесу: поява нових учасників ринку (наприклад, Uber, Airbnb);

формування нових бізнес-моделей для традиційних конкурентів (автори наводять приклад компанії Nordstrom у рітейлі); перетинання границь галузі (поширення компаній, які надають фінансові послуги на сферу споживчих закупівель, прагнення техногігантів надавати фінансові послуги і т.і.). Автори наводять приклад реалізації цифрової стратегії страхової компанії Aetna, яка пройшла шлях від компанії медичного страхування (2000 р.) до омніканального бізнесу, що дозволяє клієнтам легко взаємодіяти з Aetna за багатьма каналами (2010 р.), до драйвера цифрової екосистеми з можливостями посередника між компанією, її клієнтами і партнерами. Одним з перших страховиків компанія впровадила для своїх клієнтів мобільний додаток для смартфонівITriage, який використовується при страхуванні від нещасних випадків та медичному страхуванні. Компанія, завдяки успішній цифровій екосистемі, інтегрувала власні страхові продукти з суміжними послугами, такими як лікувально-оздоровчі, профілактичні і навіть фінансові.

Дуже великі кошти в традиційному страхуванні витрачаються на аналіз ринку та проведення актуарних обчислень. Ці витрати зменшуються на порядок при застосуванні сучасних технологій, таких як Big Data.

Ця технологія дозволяє страховикам використовуючи мінімум штатних працівників збирати і обробляти значні обсяги інформації у режимі реального часу. Різноманітні статистичні дані за напрямами страхування, інформацію про страхувальників, конкурентів швидко перетворюються на аналітичні звіти для прийняття управлінських рішень. Ризики оцінюються в багатьох напрямах: дії конкурентів; державне управління; шахрайство з боку клієнтів.

Маючі оброблені алгоритмами дані страхова компанія може з великою точністю встановлювати нетто-тарифи. Цінність технології полягає в тому, що багато даних отримується за порівняно невелику плату (алгоритм Big Data за правильного налаштування обробляє інформацію про усі обставини страхових випадків і виплачених сум).

Також технологія дозволяє аналізувати усі витрати пов’язані з адмініструванням.

Найбільші мобільні оператори вже опанували технологію Big Data (це не дивно, оскільки саме ці компанії мають доступ до колосальних обсягів інформації) і надають сегментарні послуги (є в пропозиції готові рішення і для страховиків). Частою проблемою є обмеження можливостей використання персональних даних операторами зв’язку.

Дуже успішною була новація транспортної страхової телематики. В багатьох країнах (в Україні також було реалізовано ряд успішних проєктів) практично утримало на плаву сегмент страхування КАСКО під час пандемії COVID-19. Не викликає сумнівів подальше удосконалення технології в сегменті автострахування. Великий потенціал телематика має в особистому страхуванні (деякі страхові компанії, зокрема, Aetna, вже працюють в цьому напрямку).

В розвинених країнах світу до 80% страховиків використовують рішення на основі Big Data. Багато страхових компаній замовляють дослідження у сфері штучного інтелекту (дуже популярний напрям є прогнозування катастроф та

розробка превентивних заходів). Є великі перспективи у застосовуванні технології блокчейн в управлінні страховими контрактами.

На прикладному рівні, за достатньо короткий термін, менеджмент страхової компанії може вдатися до наступних кроків:

− сформувати і постійно удосконалювати засоби цифрової комунікації з клієнтами і всередині страхової компанії;

− перенести усі потужності у хмарний сервіс шляхом створення єдиної хмарної корпоративної мережі (наприклад, до хмарної платформи Microsoft Azure). Встановлення системних комплексів типу Wind та Linux у хмарі. Вже пройшло адаптацію і є доступним для бізнесу хмарне робоче місце Azure Virtual Desktop;

− в умовах зростання кіберзлочинності необхідно формувати системи кібербезпеки в страховій компанії (від системи формування резервних копій інформації в Azure Backup, протидії масштабним збоям у системі Azure Site Recovery, яка забезпечує екстрене відновлення даних DRaaS, до страхування кіберризиків в закордонних компаніях);

− створення системи IP-телефонії, як альтернативу стаціонарному телефонному зв'язку та формування системи альтернативного Інтернету (наприклад, через придбання доступу до Starlink).

Найбільші оператори мобільного зв'язку можуть швидко підключити хмарну АТС для безпечних комунікацій всередині компанії та з клієнтами.

Можливості такої системи полягають в наступному: створення багатоканальних номерів та застосування комбінацій коротких номерів для зручного набору; налаштування автоматичного розподілу зв'язків (на вільних менеджерів); інтеграція хмарної АТС з системою CRM компанії (для збереження і аналізу історії звернення кожного клієнта); формування статистики звернень і аналітичних звітів за напрямами страхової діяльності компанії.

Таким чином, вже адаптовані до потреб страхового бізнесу і доступні цифрові рішення здатні забезпечити виконання основної умови виживання страхового сектору під час військових дій – зменшення операційних витрат співставне зі зменшенням страхових премій.

Література:

1. Рейтинг страхових компаній. Форіншурер. https://forinsurer.com/ratings/nonlife

2. What's Your Digital Business Model? Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise, Peter Weill, Stephanie Woerner, Harvard Business Review Press, 2018, ISBN, 978163369

Супрун А. А.
кандидат економічних наук, доцент
Тарвердієв М. Е.
студент
Державний університет економіки і технологій
м. Кривий Ріг, Україна

ФІНАНСУВАННЯ ЗА ДОПОМОГОЮ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

FINTECH (фінансові технології) - це інновації та розробки у сфері фінансових послуг, призначені для спрощення взаємовідносин з грошовими коштами, а також для підвищення доступності таких послуг для населення та бізнесу. Крім того, FINTECH можуть називатися різні технологічні стартапи і великі компанії, які продають вдосконалені фінансові послуги.

Фінансові технології використовуються в різних операціях по здійсненню кредитування, платежів, переказів, заощаджень, інвестування, страхування, оптимізуючи бізнес-моделі і роблячи більш клієнт орієнтованими як великі банки, так і вузькопрофільні фінансові компанії.

Розвиток цифрових фінансових технологій обумовлено досягненням таких цілей, як:

− забезпечення конкурентних умов на фінансових ринках;

− надання більш доступних і якісних фінансових послуг, розширення їх переліку;

− скорочення ризиків і витрат у фінансовій сфері;

− забезпечення безпеки і стабільності при експлуатації інструментів FINTECH.

Найбільш часто фінансові технології в цифровій економіці застосовуються в напрямках:

− кредитування та особистих фінансів - P2P кредитування, робо-едвайзингу (роботизованих консультацій з інвестицій), в програмах і додатках з фінансового планування, соціального трейдингу, алгоритмічної біржової торгівлі, в сервісах цільових накопичень (LendingClub, Kabbage, Robinhood, Etoro, Credit Karma, Binance, E-Loan);

− краудфандингу та фінансування бізнесу (Indiegogo, Kickstarter, Boomstarter, Planeta.ru, StartTrack);

− платежів і роздрібних транзакцій: сервісів онлайн платежів, сервісів онлайн переказів, P2P обміну валют (переказів між фізичними особами), сервісів B2B платежів і переказів (перекази між юридичними особами), кас і смарт-терміналів в «хмарі», сервісів масових виплат (PayPal, WePay, Alipay, WeChat, Apple Pay, Google Pay);

− блокчейна і криптовалюта (Bitcoin, Ethereum, Cardano, EOS, Tron, ChainLink, Tezos);

− цифрового банкінгу (Monobank, Privatbank, Monzo, Revolut, Starling Bank, Finicity, N26);

− банкінгу як Послуги BaaS (SolarisBank, Mambu, Q2, Bankable, TalkBank).

До найбільш перспективних цифрових технологій у фінансовій сфері належать:

− штучний інтелект (AI). Алгоритми штучного інтелекту можуть застосовуватися для складання прогнозів обстановки на фондовому ринку і аналітики економічної ситуації. ШІ застосовується для збору і формування відомостей про найбільш частих діях клієнтів і забезпечує фінансовим установам краще розуміння своєї клієнтури. Ще один інструмент, створений на базі і-чат боти, які використовуються банками для інформаційної підтримки клієнтів;

− bigData - у фінансовому секторі BigData найчастіше застосовуються для складання прогнозів щодо інвестицій клієнтів і ринкових змін і для формування оновлених стратегій і портфелів. Великі дані також задіюються для профілактики дій шахраїв, допомагають банкам сегментувати маркетингові стратегії і дозволяють оптимізувати діяльність компанії;

− robotic Process Automation - це технологія і, робота якої сфокусована на автоматизації конкретних повторюваних завдань (наприклад, введення даних в інформаційні системи), які не вимагають спеціальних навичок. RPA допомагає в обробці фінансової інформації, такої, як дані по кредиторській і дебіторській заборгованості, більш продуктивно, ніж ручна обробка, і з меншим числом помилок;

− blockchain - розподілена база даних, що складається з блоків для запису та зберігання інформації. Кожен блок при цьому містить конкретний тип даних про операцію, виконану Користувачем. Блокчейн був розроблений безпосередньо для вирішення завдань FINTECH.

Література:

1. Fintech - цифрові технології у фінансовій сфері. [Електронний ресурс]. URL: https://hsbi.hse.ru/articles/fintekh-tsifrovye-tekhnologii-v-finansovoy-sfere/ (дата звернення: 27.10.2022).

Супрун Н. В.
кандидат економічних наук
Качан Д. О.
студент
Державний університет економіки і технологій
м. Кривий Ріг, Україна

ОБЛІГАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСУВАННЯ ВІЙСЬКОВИХ ПОТРЕБ ТА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ

В лютому 2022 року російська федерація здійснила широкомасштабне вторгнення до України. За своїм наповненням такі дії агресора означають війну без оголошення з метою знищення української державності і покорення української нації. Військові дії мають нищівний характер, ворог намагається зруйнувати не тільки військовий потенціал, а і усю економіку країни. За урядовими оцінками та оцінками міжнародних фінансових організацій, ВВП країни в 2022 році зменшиться на третину. Звісно, що це матиме довгострокові негативні наслідки для фінансового сектору, але ситуація була б вже зараз набагато гіршою, якщо б не злагоджені професійні дії фінансистів на усіх рівнях.

Міністерство фінансів України та Національний банк України від самого початку агресії спрацювали дуже професійно. Зокрема, були прийняті наступні заходи: перерозподіл бюджетних витрат з акцентом на фінансування оборони та підтримки соціальної інфраструктури; налагодження усебічних зв'язків з міжнародним партнерами (пільгові кредити, фінансові гранти, макрофінансова допомога, реструктуризація боргів) – це дозволило підтримувати ліквідність на усіх економічних рівнях; фіксація валютного обмінного курсу та встановлення валютних обмежень, що запобігло виникненню валютної паніки, сприяло здійсненню фінансування критичного імпорту, обмежило валютні спекуляції; підтримка Національним банком України ліквідності банківської системи шляхом надання кредитів рефінансування та послаблення (або відтермінування) ряду економічних нормативів; встановлення заборони на виплату комерційним банкам дивідендів, що запобігло виведенню капіталу (до 40% банківської системи України представлено іноземними банками); НБУ призупинив застосування заходів впливу за порушення нормативів капіталу та ліквідності та відтермінував підвищення NSFR; НБУ дозволив тимчасово використовувати банкам хмарні послуги з інших країн, що зменшило витрати на утримання цифрових платформ.

Дуже важливим фактором успіху фінансової діяльності на макрорівні стала спільна робота і координація дій Міністерства фінансів України та Національного банку України щодо фінансування державних потреб шляхом проведення випуску облігацій внутрішніх державних позик. Розроблена вчасно нормативна база [1] та плани сумісної роботи дозволили вже від самого початку агресії швидко впровадити механізм емісії і розміщення військових облігацій України. Мета емісії цих цінних паперів – фінансування витрат на проведення заходів з відсічі збройної агресії, безперебійного забезпечення фінансових

потреб держави (соціальних та оборонних) в умовах військового стану. На сьогодні Національний банк України і комерційні банки мають у своїх портфелях військових облігацій на суму, що перевищує 200 млрд. грн.

На останньому аукціоні 25 жовтня Міністерство фінансів України розмістило військові облігації на 1,55 млрд. грн. (в еквіваленті). За гривневими облігаціями Міністерство фінансів передбачило умови виплат:

- 16,18 млн. грн. під 12% із погашенням 5 квітня 2023 року;
- 12,72 млн. грн. під 14% з погашенням 27 вересня 2023 року;
- 995,05 млн. грн. під 18,5% з погашенням 13 березня 2024 року.

В іноземній валюті – $14,42 млн. під 4,5% із погашенням 5 жовтня 2023 року [2].

Ставки є достатньо високими для звичайних умов, але водночас такими, що не покривають поточний рівень інфляції. Висока частка НБУ в портфелі військових облігацій по суті представляє прозоро оформлену емісію грошей. Усі уряди під час війни та інших потрясінь (в глобальному світі це спостерігалося під час пандемії COVID-19) вдавалися до підвищеної емісії грошей і Україна тут не є винятком. Усього за результатами проведення розміщень облігацій внутрішньої державної позики 25 жовтня 2022 року, до державного бюджету залучено1 551 353 642,21 грн. (за курсом НБУ). Усього на момент підготовки матеріалу за допомогою інструменту військових облігацій було залучено 140 284 119 870,97 грн. [3].

Аукціони з розміщення військових облігацій будуть проводитися кожного вівторка. Номінальна вартість однієї облігації - 1000 грн. / 1000 дол США / 1000 євро [4]. Для громадян України придбання таких облігацій тепер стає можливим і через інформаційну систему Дія. Первинними ділерами розміщення виступають відомі комерційні банки та спеціалізовані брокери. Дуже позитивним є те, що такі відомі банки як УкрГазБанк, Укрексімбанк, Банк Південний, ПУМБ, Альфа Банк пропонують суму інвестицій від 1000 грн. – це робить доступнішим придбання облігацій фізичними особами.

Іноземні інвестори також мають можливість долучатися до придбання емітованих облігацій. Проведення розміщень державних облігацій України здійснюється через відому ЕТС (Bloomberg), а механізм придбання технічно вже давно відпрацьований.

Вже зараз постає питання про фінансову підтримку економіки України і повоєнну відбудову. На рахунках багатьох країн і міжнародних фінансових установ заарештовані активи російських суб’єктів на суму понад 300 млрд. доларів США. Це значна (хоча і недостатня) сума компенсації збитків, але її отримання буде тривалим бюрократичним процесом, в т.ч. і через юридичні перепони.

За різними оцінками поза банківською системою українці мають достатньо великі суми грошей (в т.ч. і до еквівалента 60 млрд. доларів в іноземній валюті). Обов’язково постане питання залучення цих грошей для фінансування процесів відбудови.

Певний шлях вирішення цієї задачі окреслив уряд Канади, анонсувавши емісію урядових облігацій для України. Уряд Канади випустить п'ятирічні

облігації – Ukraine Sovereignty Bonds – для фінансової підтримки України. Про це заявив прем'єр-міністр Джастін Трюдо на XXVII трирічному Конгресі українських канадців у Вінніпегу. Надходження від цих п'ятирічних облігацій будуть спрямовані безпосередньо в Україну через рахунок, що адмініструється Міжнародним валютним фондом, і доповнять фінансову допомогу, надану урядом Канади Україні, розміром 2 млрд. канадських доларів ($1,46 млрд.) цього року [5].

По суті, уряд Канади відкрив механізм для можливого залучення до відбудови України в тому числі і готівкових збережень громадян. Рівень довіри до подібних фінансових інструментів буде вищим, ніж до внутрішніх облігацій України (рейтинг країни, валюта розміщення, гарантії повернення коштів). За реалізації ряду пілотних проєктів можна буде ставити питання і щодо використання подібних механізмів для забезпечення потреб другого і третього рівня пенсійної системи України.

Література:

1. Про випуск облігацій внутрішньої державної позики "Військові облігації": Постанова Кабінету міністрів України № 156 від 25 лютого 2022 р. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-2022-%D0%BF#Text (дата звернення: 27.10.2022 р.)
2. Мінфін розмістив на аукціоні облігації на 1,5 мільярда. *Мінфін*: веб-сайт. URL : https://minfin.com.ua/ua/2022/10/25/94497432/ (дата звернення: 28.10.2022 р.)
3. Військові ОВДП. *Офіційний сайт Міністерства фінансів України*. URL : https://mof.gov.ua/uk/local_bonds_issued_during_the_war_time-572 (дата звернення: 28.10.2022 р.)
4. Оголошення та результати аукціонів ОВДП. *Офіційний сайт Міністерства фінансів України*. URL : https://mof.gov.ua/uk/local_bonds_issued_during_the_war_time-572 (дата звернення: 27.10.2022 р.)
5. Канада випустить п'ятирічні облігації на підтримкуУкраїни. *Мінфін*: веб-сайт. URL : https://minfin.com.ua/ua/2022/10/29/94701147/ (дата звернення: 30.10.2022 р.)

Табунщик Г. В.
кандидат технічних наук, професор
Національний університет «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна,
Університет прикладних наук і мистецтв
м. Дортмунд, Німеччина
Карпенко А. В.
доктор економічних наук, професор
Плинокос Д. Д.
кандидат економічних наук, доцент
Національний університет «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна

ЦІННІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ПРОЄКТІВ ERASMUS+ ДЛЯ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ “ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА”

Сучасні глобальні процеси, невизначеність майбутнього світу та надшвидкі темпи змін ставлять перед суспільством складні поточні завдання. Розвинені країни світу відчувають і мають змогу готуватися до викликів майбутнього, тому засновують відповідні фонди для фінансування досліджень і підготовки спільнот. Поширеними є програми Європейського Союзу, який намагається забезпечувати через зазначені ініціативи власне лідерство у світовому просторі. Всі хто долучається до співпраці в межах різних проєктів також отримують шанс не залишитись осторонь можливих радикальних змін і бути в числі тих, хто буде започатковувати трансформаційні зміни. Серед зазначених проєктів, які направлені на підтримку інноваційних освітніх процесів, розширення спільноти інноваторів у Європейському освітньому просторі та забезпеченні перш за все розвитку європейського суспільства є Програма міжнародної співпраці ЄС Еразмус+. Мета Програми полягає в підтримці, шляхом навчання впродовж життя, освітнього, професійного та особистісного розвитку людей у сфері освіти, навчання, молоді та спорту в Європі та за її межами, таким чином сприяючи сталому зростанню, якісним робочим місцям та соціальній згуртованості, стимулюванню інновацій та зміцненню європейської ідентичності та активного громадянства [1]. Зазначене доводить про розуміння Європейським Союзом і його країнами-членами пріоритетної ролі людського капіталу, важливе місце у формуванні якого належить освіті. Саме тому залучення українських ЗВО до проєктів у межах Програми Еразмус+ є дуже актуальним, оскільки надає доступ до провідних досягнень у сфері освіти та імплементації проєвропейських цінностей, сприяє формуванню людського капіталу.

Сучасні тенденції доводять, що у висококонкурентному середовищі особливо відчутним стає вплив людського капіталу на модернізацію економіки, формування позитивних трендів на різних галузевих ринках. Не випадково у розвинених країнах саме людський капітал на 70 % формує національне багатство, а природні фактори – лише на 3 %, в Україні — 33% і 24 % відповідно

[2]. Тобто зазначене дозволяє констатувати, що в Україні є значні резерви для ефективного використання людського капіталу, де проєктна практика здатна суттєво покращити результати.

Українські ЗВО поступово розширюють мережу залученості та співпраці в межах різних проєктів Програми Еразмус+. Вагомим досягненням в цьому напрямі є і результати Національного університету «Запорізька політехніка», який протягом останніх років був спочатку учасником проєктів Програми Еразмус+ («Інтернет речей: нова навчальна програма для потреб промисловості та суспільства» (ALIOT) (2016-2019 рр.); «Інноваційна мультидисциплінарна навчальна програма для підготовки бакалаврів та магістрів зі штучних імплантів для біоінженерії» (BIOART) (2017-2020 рр.), а сьогодні - грантхолдером проєкту Програми Еразмус+ «Міждоменні компетенції для забезпечення здорової та безпечної роботи у 21 столітті» (WORK4CE) (2020-2023 рр.).

Програма міжнародної співпраці ЄС Еразмус+ у сфері освіти, професійної підготовки, молоді і спорту передбачає доброчесну міжінституційну співпрацю рівноправних партнерів держав-членів ЄС та інших країн-світу задля позитивних змін та порозуміння різних країн світу. Країни-учасниці вивчають та обмінюються досвідом, успішними практиками, викликами та шукають відповідні рішення на основі досвіду ЄС для постійного розвитку, впровадження стратегій, зрозумілості систем освіти та розвитку контактів між людьми. Всі деталі про програму визначено у головному документі – Керівництво до програми Еразмус+ (Programme Guide) [1].

У межах реалізації проєкту WORK4CE Міждоменні компетенції для забезпечення здорової та безпечної роботи у 21 столітті (Erasmus+ 619034-EPP-1-2020-1-UA-EPPKA2-CBHE-JP) Національний університет «Запорізька політехніка» підтримує партнерські стосунки, обмінюється досвідом і забезпечує розвиток освітніх модулів у консорціумі з 8 університетами різних країн (Університет прикладних наук та мистецтв м. Дортмунда, Німеччина; Католицький університет Льовена, Бельгія; Університет Басків Більбао, Іспанія; Київський Національний Університет Архітектури та Будівництва, Україна; Західноукраїнський Національний Університет, Україна; Академія Державного Податкового комітету Азербайджану, Азербайджан; Азербайджанський Державний Університет Нафти та Промисловості, Азербайджан; Азербайджанський Університет Архітектури та будівництва, Азербайджан) [3].

Реалізація проєкту WORK4CE за координації Національного університету «Запорізька політехніка» сприяє подальшій розбудові його потенціалу, формуванню широкого кола партнерства, є дієвим інструментом інтернаціоналізації університету та слугує його просуванню не лише в покращенні результатів у сфері освіти, а й забезпеченні реалізації регіональних і національних пріоритетів. Оскільки основною метою проєкту є формування нових компетенцій, які дозволяють бути конкурентоспроможними на ринку праці випускникам університетів та співробітникам компаній, то міжнародний досвід і міжкультурне співробітництво є вагомим позитивним внеском у формуванні таких компетенцій.

Проєктна діяльність команд університетів у консорціумі дозволяє не лише забезпечити цілі виконання поточного проєкту WORK4CE, а й забезпечує набуття та розвиток ними різних soft skills, можливості подальшої їх імплементації в середовище Національного університету "Запорізька політехніка". У межах постійної співпраці з розробки модулів, навчання, онлайн та офлайн обговорень і дискусій, формулювання обгрунтованих висновків і прийняття рішень відбувається інтернаціональний розвиток проєктних команд. З плином часу проєкту відчувається підвищення рівня довіри та відповідальності, зростає якість співпраці.

Отже, одним з унікальних надбань проєкту WORK4CE є формування міжнародної екосистеми проєкту, яка об'єднує всіх учасників, залучених стейкхолдерів. Процес формування такої екосистеми полягає в синергетичному ефекті об'єднання структур (університетів, комерційних підприємств та споживачів фінального продукту – освітніх послуг, що надаються студентам та представникам бізнес середовища). Саме в об'єднаній екосистемі проєкту виникають нові форми взаємодії та співробітництва, відбувається приріст людського капіталу. Організація зустрічей за проєктом несе не тільки практичне значення для проходження необхідних процедур і розповсюдження результатів проєкту, але й практичне значення для формування унікального міжкультурного емоційного капіталу, який стає основою подальшого розвитку як поточного проєкту, так і започаткування нових спільних проєктів, інноваційного розвитку всіх залучених сторін. Ключовим підходом для формування та мотивації команд проєкту є координаційні зустрічі, які дозволяють ознайомитися з технічною інфраструктурою партнерів, проводити обміни напрацюваннями, обговорювати співпрацю з місцевим бізнесом. На окрему увагу заслуговує пілотне навчання, яке дозволяє учасникам проєкту розширити коло професійного спілкування, а студентам долучитися до інтернаціоналізації. Участь проєктної команди та координація проєкту WORK4CE Національним університетом «Запорізька політехніка» як грантхолдером створює вагомі цінності для майбутнього його розвитку.

Література:

1. Erasmus+ EU programme for education, training, youth and sport. URL : https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide

2. Важливість розвитку людського капіталу у сучасному світі. Якою має бути стратегія України. URL: https://uifuture.org/publications/vazhlyvist-rozvytku-lyudskogo-kapitalu-u-suchasnomu-sviti-yakoyu-maye-buty-strategiya-ukrayiny/

3. Офіційний сайт міжнародного проєкту WORK4CE Міждоменні компетенції для забезпечення здорової та безпечної роботи у 21 столітті (Erasmus+ 619034-EPP-1-2020-1-UA-EPPKA2-CBHE-JP). URL: https://work4ce.eu/

Titus Karina
mg
Gudz Piotr
dr hab prof
Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa w Bydgoszczy

ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI W EFEKTYWNYCH ORGANIZACJACH – ANALIZA METOD I NARZĘDZI

Kompetencje stanowią zarówno zachowania i wartości, umiejętności poznawcze jak i wiedzę koncepcyjną oraz praktyczna. Proces zarzadzania kompetencjami jest współcześnie kluczowym zagadnieniem w obszarze naukowym i gospodarczym. Kompetencje są determinantami sukcesu każdej organizacji.

Celem niniejszej pracy jest ukazanie najważniejszych i najefektywniejszych modeli i narzędzi zarządzania kompetencjami we współczesnym, skutecznym przedsiębiorstwie.

Uważam, że to proces rekrutacji oparty na kompetencjach jest w stanie zmienić krzywą wydajności. W literaturze przedmiotu jest obecnych wiele definicji i narzędzi związanych z analizowanym pojęciem, co jedynie potwierdza złożoność tego zagadnienia. Innymi słowy, nieustanne szkolenia i rozwój pracowników w oparciu o kompetencje oraz zarządzanie wydajnością mogą pozytywnie przesunąć krzywą produktywności pracowników o średnio 30-60%. Należy zauważyć, że osoby o wysokiej efektywności mają pozytywny wpływ na wynik finansowy przedsiębiorstwa [1, s. 106-108]. Kompetencję można zdefiniować jako „umiejętność wykonywania określonej czynności dobrze". To posiadanie kwalifikacji wymaganych w ramach wykonywanej pracy, a także zdolność lub pozycja niezbędne do wykonania danego zadania. Kompetencje stanowią zarówno zachowania i wartości, umiejętności poznawcze jak i wiedzę koncepcyjną i praktyczną. Można je także postrzegać jako „ustandaryzowany wymóg, aby jednostka mogła właściwie wykonywać swoją pracę". Drugą i trzecia definicję postrzegam jako niezwykle trafną z perspektywy organizacyjnej. Kompetencje są powiązane z wydajnością prowadzącą do skutecznej i optymalnej realizacji celów organizacji [1, s. 109-111].

Z drugiej zaś strony, kompetencjami jest osobowość poznawcza, afektywna, behawioralna i motywacyjna oraz dyspozycje jednostki umożliwiające jej właściwe funkcjonowanie w określonych sytuacjach. To wiedza, umiejętności i atrybuty, które odróżniają osobę w każdej sferze życia. Rozwój dokładnych i odpowiednich kompetencji skutkuje lepszym uczeniem się organizacji, zarządzaniem wydajnością przy maksymalizacji wykorzystania organizacyjnych aktywów niematerialnych [2, s. 6].

Kompetencje odnoszą się do wewnętrznej wiedzy, umiejętności, postaw i zachowań najlepszych pracowników w dowolnej dziedzinie, dyscyplinie, branży i instytucji. Są więc definiowane w kontekście jednostki i nawiązują do wrodzonych jej cech i zachowań. Kompetencje można nabywać i doskonalić poprzez odpowiednie działania edukacyjne - głównie kursy i szkolenia. Zarządzanie kompetencjami obejmuje identyfikację i wyodrębnienie kompetencji najlepszych pracowników

(zazwyczaj najlepszych 5% grupy) i ich przyswojenie przez innych pracowników w procesie uczenia się i rozwoju zawodowego. Co więcej, kompetencje można zdefiniować jako wiedzę, zdolności, nastawienie i wzorce myślowe skutkujące pomyślnym wykonaniem określonych czynności.

Jednym z najskuteczniejszych modeli jest model integracyjnego zarządzania kompetencjami, stanowiący połączenie kompetencji pracowników z fundamentalnymi kompetencjami przedsiębiorstwa, a także z operacyjnymi procesami biznesowymi. Oznacza to, że zarządzanie kompetencjami traci swoją odrębną pozycję, co często stwarza problemy w praktyce: jednostki organizacyjne często nie przekazują informacji, które są kłączowe dla procesu zarządzania kompetencjami. Z drugiej zaś strony, działom kadrowym często brakuje przeglądu wymagań kompetencyjnych wynikających z działalności operacyjnej. Uważa, że tego typu przeszkody można pokonać za pomocą integracyjnego systemu zarządzania kompetencjami [3, s. 45-47].

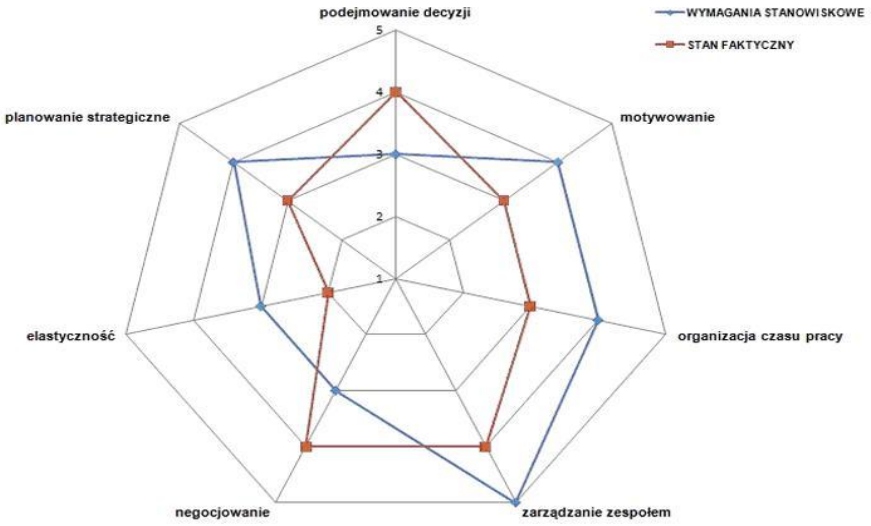
O skuteczności tego modelu przeważa fakt, iż zintegrowane zarządzanie kompetencjami uwzględnia cele i strategie korporacyjne oraz otoczenie procesowe na poziomie jednostek organizacyjnych i członków organizacji. W ten sposób łączy kompetencje przedsiębiorstwa z kompetencjami pracowników. Wyniki zarządzania kompetencjami prezentowane są z kolei na różnych poziomach:

poziom strategiczny (określenie i zdefiniowanie kluczowych strategicznych działań w zakresie rozwoju kompetencji),

poziom organizacji (opracowanie modeli rozwoju kompetencji, w tym rozwoju zawodowego),

poziom procesu (pracownicy są odpowiednio wykwalifikowani) [3, s. 55].

Bardzo efektywnym narzędziem są profile kompetencyjne (nazywane też alternatywnie profilami pracowników, profilami umiejętności lub kwalifikacji) (Rys.1).



Rys.1. Profil kompetencyjny Źródło: opracowanie własne na podstawie: [4, s. 191-195].

Ukazują i grupują one wiedzę, umiejętności i zdolności pracownika i określają pożądany profil zatrudnionego. Tym samym, można je wizualizować na różne sposoby. Z jednej strony, są przedstawienie w formie tabeli, a z drugiej zaś jako koło

kompetencji, które często jest odrębnym instrumentem zarządzania kompetencjami. Ze względu na prostą prezentację i obsługę, profile kompetencyjne są bardzo powszechnym instrumentem zarządzania kompetencjami

Zasługuje narzędzie pomiaru, jakim jest pięciopoziomowa skala opanowanie kompetencji. W poniższej tabeli 1 [5, s.420-421] scharakteryzowano poszczególne poziomy:

Tabela 1. Matryca oceny kompetencji pracowników

Poziom	Opis
A(1)	Brak przyswojenia określonej kompetencji. Brak zachowań wskazujących na jej opanowanie i zastosowanie w działaniach
B(2)	Przyswojenie kompetencji w stopniu podstawowym. Jest ona wykorzystywana w sposób nieregularny. Konieczne jest czynne wsparcie i kontrola ze strony bardziej doświadczonych jednostek
C(3)	Kompetencja przyswojona w stopniu dobrym. Możliwe jest samodzielne, praktyczne jej zastosowanie w trakcie realizacji powinności zawodowych
D(4)	Kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym, umożliwiającym na bardzo dobrą realizację obowiązków z określonego zakresu oraz przekazywanie innym pracownikom własnych doświadczeń
E(5)	Kompetencja przyswojona w stopniu doskonałym. Zdolność do twórczego wykorzystania jak i rozwijania posiadanej wiedzy, umiejętności i postaw

Podsumowując, efektywne organizacje są świadome faktu, że, aby utrzymać przewagę konkurencyjną, należy rozumieć i identyfikować kompetencje determinujące wydajność. Doprowadziło to do powstania procesów, które pomagają oceniać i rozwijać kompetencje pracowników. Zarządzanie kompetencjami to aktywne i systematyczne posługiwanie się kompetencjami organizacji, zorientowane na strategiczne cele korporacyjne. Obejmuje to identyfikację, zrozumienie, diagnozowanie, wizualizację, rozwijanie, wdrażanie i zabezpieczanie długoterminowego potencjału pracowników zgodnie z potrzebami operacyjnymi. Skuteczne zarządzanie kompetencjami identyfikuje wymagania kompetencyjne specyficzne dla zadań i działań organizacji oraz diagnozuje kompetencje poszczególnych pracowników i zespołów.

Bibliografia:

1. Sobocka-Szczapa, H. Zarządzanie kompetencjami pracowników a kapitał intelektualny organizacji, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" nr 481/2017.

2. Tyrańska, M. Teoretyczne modele zarządzania kompetencjami menedżerskimi, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", nr 4/ 2015.

3. Oleksyn, T. Zarządzanie kompetencjami, teoria i praktyka, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2017.

4. Filipowicz, G. Zarzadzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2014.

5. Rzempała, J. Kompetencje indywidualne i organizacyjne w zarządzaniu projektami – ujęcie systemowe, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska", nr 114/2017.

Таранич О. В.
кандидат економічних наук, доцент
Попатенко І. О.
студент
Донецький національний університет імені Василя Стуса,
м. Вінниця, Україна

ОЦІНКА СКЛАДОВИХ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «ФАРМАК»

Постановка проблеми. В теперішній час корпоративна культура є сферою менеджменту підприємства, яка заслуговує на подальший розвиток. Корпоративна культура формується разом із створенням підприємства але є нерозвиненою, перебуває у зародковому стані, здебільшого співвідноситься із неформальними комунікаціями в колективі. Коли підприємство досягає певного рівня, відбувається формалізація управління відносинами трудового колективу, керівництво прагне до налагодження певної системи контролю, частиною якого стає саме корпоративна культура. Такі підприємства проводять заходи щодо її становлення та розвитку, щоб вона сприяла і доповнювала загальну систему менеджменту, корпоративну стратегію тощо. Нині підприємства формують спеціальні служби з розвитку та підтримки корпоративної культури, керівництво вбачає в цьому розвиток нематеріальної складової конкурентоспроможності, шлях до успіху підприємства, його прибутковості на ринку.

В теперішній час особливого значення набуває формування корпоративного духу працівників, вміння працювати в команді, інтеграція корпоративної культури в систему управління розвитком бізнесу. Високий рівень впровадження корпоративної культури є ключовим фактором довгострокової ефективності бізнесу шляхом впливу на працівників, підвищення їх мотивації, продуктивності праці, ефективного виконання їх професійних компетенцій.

Аналіз досліджень та публікацій. Корпоративна культура – це складова організаційної культури, вона підтримує і формує неформальні відносини в організаційній структурі управління підприємством. Серед науковців склались «природній» та «штучний» погляди на формування корпоративної культури. Як елемент природного розвитку, корпоративна культура формується як результат спілкування між співробітниками та керівництвом. Як «штучний продукт» корпоративна культура створюється співробітниками під час виконання робочих завдань, це результат їх раціонального вибору (цілераціональна модель організаційної (корпоративної) культури).

Перші дослідження окремих складових корпоративної культури були започатковані Г. Мольтке (запровадив термін «корпоративна культура»), М. Вебером, Ч. Барнардом, К. Левіном, Т. Парсонсом, Г. Саймоном; та продовжені Р. Акоффом, М. Бурцем, Т. Дейлом, Дж. Зоненфельдом, А. Кеннеді, Л. Розенштілем, Р. Рюттінгером, С. Ханді, Р. Хошфедем, К. Шольцем.

Трактування корпоративної культури були започатковані С. Іошимурою як японська та західноєвропейська класифікація. В.Нойманом при дослідженні

американського типу корпоративної культури визначено специфічні ролі в орієнтації особистості, на підставі фундаментальних вірувань та цінностей, таких як власна доля людини, її можливості, самовдосконалення, особисті якості, об'єктивний аналіз ситуації.

Р. Льюїсом в якості критеріїв корпоративної культури взято ставлення до часу (моноактивна, поліактивна реактивна корпоративна культура). К. Камероном та Р. Куїном запропоновано конкуруючі цінності корпоративної культури: адхократична кланова, ринкова й ієрархічна (бюрократична).

Метою роботи є визначення теоретичних основ формування корпоративної культури в організації та оцінка складових її розвитку на прикладі АТ «Фармак».

Викладення основного матеріалу. Корпоративна культура сприяє розвитку підприємства на ринку, підвищення рівня його конкурентоспроможності. Така культура управління формує корпоративні цінності, створює для підлеглих розуміння факторів успіху підприємства. Для переважної більшості компаній підготовлений персонал – це основний ресурс їх розвитку, важливим є підготовка кожного працівника та їх професійна діяльність. Формування корпоративної культури починається з соціально-психологічного клімату в компанії: система, порядок взаємовідносин персоналу та керівництва у горизонтальному та вертикальному напрямках; а також приклади шанобливого ставлення керівництва до підлеглих, визнання попередніх заслуг працівників, заохочення їх до нових досягнень. До складу корпоративної культури включаються ідеї, погляди, базові цінності всього колективу, які базуються на зміцненні внутрішніх комунікацій, підвищенні ефективності праці.

Корпоративна культура включає цінності матеріального та духовного характеру, систему їх взаємодії, які визначають сприйняття підприємства у соціальному середовищі, відображають його індивідуальність, впізнаваність у комунікаційному просторі. Корпоративна культура є інструментом підвищення ефективності як всієї системи менеджменту, так і окремих стратегічних одиниць бізнесу зростанням продуктивності праці, зменшенням плинності кадрів, дотриманням норм корпоративної соціальної відповідальності, забезпеченням якості продукції на всіх етапах її виробництва [1].

Корпоративна культура є системою відносин між такими соціальними групами, як «керівники» (власники, топ-менеджери), «співробітники»; «зовнішні партнери», що відбуваються на підставі загальних цінностей, норм і правил поведінки, неформальних ритуалів і міфів. Важливим завданням HR-менеджменту є управління корпоративними комунікаціями (корпоративні свята, teambuilding, змагання, промоушен-акції, показники ефективності, корпоративне видання) як для підвищення продуктивності праці, так і утримання ключових/цінних співробітників, залучення професіоналів [2].

Корпоративна культура має містити стратегію та кадрову політику для визначення ефективного стилю ведення бізнесу, включати стиль управління, філософію компанії, втілені у місії, цінностях, баченні, які будуть обумовлювати корпоративний бренд для споживачів, співробітників, контрагентів.

АТ «Фармак» було засновано у 1925 як Київський хіміко-фармацевтичний завод ім. М. В. Ломоносова, з 1995 до 2015 років виробництво було зорієнтовано

на випуск конкурентоспроможної продукції, із відкриттям представництв в інших країнах світу. В теперішній час продукція АТ «Фармак» експортується в понад 40 країн світу, щорічно випускається понад 20 нових препаратів, портфель бізнесу становлять більш ніж 400 лікарських засобів, до 3 тисяч осіб є співробітниками компанії, які працюють на 25 виробничих дільницях [3].

Місію АТ «Фармак» визначено як «робити доступним лікування сучасними ефективними лікарськими засобами, щоб допомагати людині бути здоровою та щасливою».

Бачення бізнесу та розвитку: бути успішною міжнародною фармацевтичною компанією, лідером фармацевтичної галузі в Україні, забезпечувати постійне зростання частки ринку, мати сталу репутацію відповідального бізнесу та надійного партнера.

Цінності АТ «Фармак»: 1) якість (забезпечувати найвищі стандарти та вимоги до якості продукції, так і до роботи кожного співробітника, і колективу в цілому); 2) зростання (розвиток кожного працівника та компанії в Україні та світі); 3) професіоналізм (висока кваліфікація співробітників як гарантія якості продукції й успіху компанії); 4) залученість (сприйняття працівниками себе як частину компанії, допомагати їй в реалізації місії); 5) інноваційність (застосування передових практик у виробництві й управлінні, вирішення завдань інноваційним способом).

АТ «Фармак» визначило корпоративну політику щодо якості та безпечності фармпродукції, менеджменту енергоефективності, охорони праці, захисту довкілля, які втілено у вигляді 13 зобов'язань для керівництва та співробітників.

Висновки. Корпоративна культура є складовою успіху підприємства на ринку, підвищення конкурентоспроможності, формування ефективної команди виконавців через діалог керівництва в середині та зовні компанії, її популяризацію. Визначено, що складові корпоративної культури АТ «Фармак» (місія, бачення, цінності) забезпечують його ефективний розвиток.

Література:

1. Таранич О.В., Таранич А.В. Корпоративний сектор: тенденції розвитку в Україні. *Економіка і організація управління*. 2018. № 4(32) DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.4.16

2. Таранич А., Гезгін А. Співпраця HR-департаменту та відділу маркетингу. *Соціальна економіка*. 2021. Випуск 62. С. 156-165. https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-15

3. Офіційний сайт АТ «Фармак» URL: https://farmak.ua/

Тебенко В. М
кандидат економічних наук, доцент
Осіпова Г. О.
студент
Таврійський ДАТУ імені Д. Моторного
м .Запоріжжя, Україна

ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості відображає їх гнучкість і адаптивність до постійних змін зовнішнього середовища, а також їх можливість ефективно використовувати наявні внутрішні резерви. В умовах якісних змін що відбуваються у світовій економіці, інтенсивний розвиток, впровадження інновацій та ефективне управління підприємствами стає запорукою високої конкурентоспроможності країни.

Хлібопекарська галузь – одна з провідних галузей агропромислового комплексу. У середньому, за рік виробляється близько 800 тис. тон хліба, що свідчить про значимість даного продукту для населення. Не дивлячись на це, технології виробництва хліба в Україні доволі застарілі та подекуди неактуальні зовсім. Деякі підприємства використовують не тільки старі рецептури, а й морально застарілі лінії для виробництва, що значно знижує як якість продукції, так і імідж виробника серед споживачів.

Саме тому автоматизацію та механізацію виробничих процесів хліба варто розглядати не тільки як засіб покращення виробництва, а й як засіб підвищення конкурентоспроможності продукції та створення більш сприятливого ставлення споживача до продукції. У процесі комплексної механізації і автоматизації виробництва окремі машини і апарати об'єднують в агрегати і потокові лінії. [1]

Сучасні хлібозаводи, переважно, працюють за допомогою комплексно механізованих виробничих ліній. У виробничі цехи борошно надходить трубопроводами, а подача муки і її дозування відбуваються автоматично. Процес контролює лише одна людина, яка сидить за пультом керування системи. Очищення та просіювання борошна також здійснюється автоматично. Автоматика відповідає і за заміс тесту. На устаткуванні вибирається одна з програм, відповідальних за той чи інший рецепт випічки. Устаткування здатне контролювати весь складний процес бродіння тіста - підтримувати температуру, регулювати швидкість замішування, стежити за іншими параметрами. [2]

За інформацією Всеукраїнської асоціації пекарів, ще 30 років тому середньодобове споживання хлібу в Україні становило 354 г на людину. Останніми роками, відповідно до офіційної статистики, на одну людину припадає близько 50 г, але в продовольчому кошику закладено 270 г хліба на добу. Основні види хліба, які доступні нам зараз в мережі магазинів, це: пшеничний, бездріжджовий, житний хліб, цільнозерновий, хліб із висівками, кукурудзяний хліб, вівсяний, соєвий.

У Всеукраїнській асоціації пекарів відзначають, що сьогодні знижується попит на хлібобулочні вироби масових сортів, тобто на традиційні сорти хліба простої рецептури і найнижчого цінового діапазону. Натомість зростає продаж більш високої цінової категорії виробів, наприклад хлібобулочних виробів із додатковими властивостями: безглютеновий хліб чи вироби з фортифікованого борошна, застосування якого складає вже близько 3% ринку. [3]

Олександр Тараненко, перший віцепрезидент «Всеукраїнської асоціації пекарів», відзначає, що значно збільшується сектор крафтового хліба, який виробляють за оригінальною рецептурою у маленьких пекарнях. Звісно, собівартість такого хліба значно вища, але, як показують результати маркетингових досліджень, ціна для споживача знаходиться на третьому місці, тоді як головнішими критеріями є свіжість і якість.

Можна відмітити, що на сучасному етапі у хлібному бізнесі існують наступні тренди:

− натуральний склад, здорове харчування.
− безглютенове виробництво (заміна складових).
− акуратне пакування, новий дизайн.
− збільшення асортиментного ряду продукції.
− крафтовість продукції, за яку споживач готовий платити.
− хлібний «стрітфуд» - виробниццтво тостового хліба як основи для сандвічів [4].

Отже, можна зробити висновок, що у наш час запити споживачів щодо хліба суттєво змінилися. Мода на здоровий спосіб життя, так званий тренд на схуднення, який диктує сучасне суспільство, непереносимість глютену – усе це задає нові напрями у виробництві. Для того, аби їм відповідати та складати конкуренцію у сегменті, підприємства мають переймати нові технології виробництва у закордонних партнерів та невпинно поліпшувати власне виробниче устаткування.

Література:

1. Гвоздєв О.В. Машини та обладнання хлібопекарського виробництва: Підручник / О.В. Гвоздєв, Ф.Ю. Ялпачик, В.О. Олексієнко – Мелітополь: ТОВ «Видавничий будинок ММД», 2010. – 312 с.
2. Кравчук Р. К. Автоматизация предприятий хлебопекарной промышленности Украины / Автоматичні і автоматизовані системи управління технологічними процесами. 2014. № 6. С. 120.
3. Виробники хлібобулочних виробів потерпають від відключення електроенергії та значного здорожчання логістики. URL: https://ukragroconsult.com/news/golovnoyu-problemoyu-dlya-vyrobnykiv-hlibobulochnyh-vyrobiv-ye-vidklyuchennya-elektroenergiyi-ta-znachne-zdorozhchannya-logistyky/. (дата звернення 2.11.2022)
4. Сучасний стан хлібопекарської промисловості. Хлібні тренди URL: https://www.foodinside.com.ua/2022/01/14/suchasnij-stan-khlibopekarskoyi-promislovosti-khlibni-trendi/ (дата звернення 8.11.2022)

Тебенко В. М
кандидат економічних наук, доцент
Тебенко І. І.
студент
Таврійський ДАТУ імені Д. Моторного
м .Запоріжжя, Україна

ІННОВАЦІЙНІ СКЛАДОВІ ВІДНОВЛЕННЯ СФЕРИ ТУРИЗМУ

Інновації та новітні інформаційні технології стають беззаперечно визначальними факторами для конкурентоспроможності сфери туризму. Успіх туризму зумовлений тим, що він оснований для задоволення постійних прагнень людини пізнати навколишній світ. Це пізнання світу дозволило покращити в багатьох країнах життєвий рівень населення, розвиток транспортної інфраструктури, інформаційних технологій. Для багатьох людей туризм уже не розкіш, а природна необхідність.

Україна має надзвичайно вигідне географічне розташування, розвинену транспортну мережу, володіє значними природно-рекреаційними ресурсами та історико-культурними пам'ятками, має багату національну кухню. Забезпечити високу віддачу від потужного туристичного потенціалу країни, ефективне його використання в інтересах активного відпочинку та оздоровлення можна лише за умов чіткої організації туристичної діяльності, зміцнення існуючої та створення нової матеріально-технічної бази з активним використанням інноваційних технологій, залученням досвідчених і кваліфікованих кадрів.

За даними Державного агентства розвитку туризму за перше півріччя 2021 року, можна відмітити ріст кількості відвідувачів до України на 9% в порівнянні з другим півріччям 2020 року. За цей рік Україна прийняла півтора мільйони осіб з різних країн, однак цей показник на 31% менше в порівнянні з аналогічним періодом минулого року (тоді кількість іноземців в Україні становила 2 млн) та на 75% менше за показник аналогічного періоду 2019 року, коли кількість іноземних гостей досягла майже 6 мільйонів. Спостерігався значний приріст відвідувачів за другий квартал 2021 року, їхня кількість в 4 рази перевищила кількість осіб, прийнятих за відповідний період 2020 року і сягнула 3,4 млн.[1]

Пандемія Covid-19 зіграла вирішальну роль в зменшенні кількості подорожей за кордон для людей у всьому світі, та, зокрема, в Україні. Однак така ситуація стала поштовхом для відкриття нових туристичних ринків, переосмислення туристичних маршрутів та стрімкого розвитку внутрішнього туризму. У 2020 року Державним агентством розвитку туризму був запущений проект «МандруйУкраїною», мета якого – популяризувати внутрішній туризм. Також для популяризації туризму в Україні створений туристичний портал discover.ua за підтримки Google у рамках кампанії "Цифрове перетворення України". На сайті українці й іноземці мають можливість здійснити віртуальну подорож туристичними місцями України, отримати необхідну інформацію під час планування поїздки.

Молодь найшвидше адаптувалася до усіх змін, пов'язаних із пандемією. Саме вони із позитивним поглядом на реальність, демонструють готовність подорожувати попри обмеження та бронюють обрані місця для відпочинку в основному онлайн. Невіддільним інструментом сучасної реклами стали соціальні медіа та цифровий маркетинг.

За даними звіту результатів опитування - абсолютна більшість громадян скоріше або повністю задоволені різними аспектами своєї останньої подорожі Україною в 2021 році. Особливо це стосується загального емоційного відчуття від візиту, яким задоволені 91% опитаних, гостинності жителів (89%), якості харчування (88%), безпеки перебування (86%) тощо. Серед тих громадян, які мають конкретні претензії, порівняно частіше лунали згадки про погані дороги (22 %), забрудненість навколишнього середовища (12 %) та високу вартість і низьку якість більшості послуг (9 %) [2].

Але, як було виявлено – більша частина українців (62% усіх опитаних) не подорожують Україною. Це відбувається насамперед через брак коштів і фінансові обмеження (61% тих, хто не подорожує), а також через брак часу (42% тих, хто не подорожує) за станом здоров'я (11 %). Фінансові обмеження є більш вагомою причиною не подорожувати для жінок і літніх людей (передпенсійного та пенсійного віку), разом з тим часу на подорожі не вистачає частіше чоловікам і українцям молодого та середнього віку.

Початок повномасштабного вторгнення змусив українців майже повністю забути про туризм. Замість подорожей поїздки за кордон стали вимушеними.

По оцінкам Державного агентства розвитку туризму надходження до державного бюджету від туристичної галузі через війну скоротилися майже на 26%. Загальна кількість платників податків, які займаються туристичною діяльністю, за перше півріччя війни в середньому скоротилася на 17%. При цьому зафіксовано, що кількість юридичних осіб зменшилася на 24,5%, а фізичних - на 13,5%. [3]

Важливим напрямом післявоєнного відновлення України буде спроможність України реалізувати масштабну маркетингову кампанію на зовнішніх ринках, що змінить сприйняття нашої країни з місця бойових дій на безпечні привабливі локації для подорожей. Програми майбутнього відновлення країни обов'язково повинні охоплювати сферу туризму, що дозволить Україні стати популярним напрямком для подорожей.

Література:

1. Туристична статистика URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/dart-oprilyudnyuie-masshtabni-turistichni-doslidzhennya (дата звернення 15.10.2022)

2. Звіт за результатами опитування «Проведення дослідження внутрішнього та виїзного туризму українців» URL: https://www.tourism.gov.ua/statistic (дата звернення 15.10.2022)

3. Податки від туристичної галузі URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/cherez-viynu-nadhodzhennya-do-derzhbyudzhetu-vid-turgaluzi-skorotilisya-mayzhe-na-26 (дата звернення 2.11.2022)

Темченко О. А.
доктор технічних наук, професор
Казак О. М.
здобувач
Державний університет економіки і технології
м. Кривий Ріг, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЮВАННЯ ІННОВАЦІНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Анотація. Розглядається управлінський аспект реалізації інноваційних проектів України з урахуванням різних підходів управління проектуванням (класичний, за циклом вирішення проблеми, за стадією життєвого циклу проекту). Розкриваються проблеми управління такими проектами, і зазначаються заходи щодо вдосконалення управління ними, що складаються в єдину схему управління.

Ключові слова: проекти, інновації, менеджмент, розвиток, інвестиції, культура.

Проблему вивчення процесу управління інноваціями та інноваційними проектами розглядають праці таких вчених, як: П.П. Микитюк, В.І. Захарченко, Н. М. Корсікова М. М. Меркулов, О.С. Іванілов, Т.О. Скрипко, Н.В. Краснокутська та інші. Дослідження цих учених доводять соціально-економічну значущість ефективного управління інноваційними проектами. Інноваційним, відповідно до законодавства України, визнається проект, яким передбачаються розроблення, виробництво і реалізація інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції [1]. Вітчизняні автори розглядають інноваційний проект як систему взаємопов’язаних цілей і програм їхнього досягнення, що являють собою комплекс науководослідних, дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних та інших заходів, у відповідний спосіб організованих, оформлених комплектом проектної документації, які забезпечують ефективне виконання конкретного науково-технічного завдання (проблеми), вираженого у кількісних показниках, і приводять до інновації [2, с. 150]. Зосереджуючи увагу на управлінському аспекті реалізації інноваційних проектів в нашій державі, дослідники передусім вказують на проблему надання переваги монетаристським теоріям, відповідно до яких зміни в інвестиціях та інших економічних параметрах і взаємозв’язках переважно регулюються 304 грошовим обігом, а останнє – банківською обліковою ставкою, балансом Державного бюджету. Успішне управління інноваційними проектами у нашій державі має ґрунтуватись на розробленій раціональній інноваційно-інвестиційній політиці [3]. Стратегічними пріоритетними напрямками управління інноваціями в Україні на 2011–2022 рр. є: освоєння нових технологій транспортування енергії, впровадження енергоефективних, ресурсоощадних технологій, освоєння альтернативних джерел енергії; освоєння нових технологій високотехнологічного розвитку транспортної системи, ракетно-космічної галузі, авіа- і суднобудування, озброєння та військової техніки; освоєння нових

технологій виробництва матеріалів, їх оброблення і з'єднання, створення індустрії наноматеріалів та нанотехнологій; технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу; впровадження нових технологій та обладнання для якісного медичного обслуговування, лікування, фармацевтики; широке застосування технологій чистішого виробництва та охорони довкілля; розвиток сучасних інформаційних, комунікаційних технологій, робототехніки [4]. Середньострокові пріоритетні напрямки інноваційної діяльності розраховані на реалізацію протягом найближчих трьох–п'яти років, напрямки інноваційного оновлення промислового, сільськогосподарського виробництва та сфери послуг щодо освоєння випуску нових наукомістких товарів та послуг з високою конкурентоспроможністю на внутрішньому та (або) зовнішньому ринках [5]. Зважаючи на стратегічні та середньострокові пріоритети, вбачається потреба у здійсненні багатьох заходів на рівні держави зі сприяння їх впровадженню на практиці. Однією з форм державної підтримки інноваційних проектів є їх державна реєстрація [1]. Для успішного управління інноваційним проектом потрібно: обґрунтувати необхідність та визначити мету проекту; докладно вивчити характеристики нової технології, продукції тощо; визначити терміни і ресурси виконання окремих етапів, проекту загалом (практики вважають, що термін понад три роки пов'язаний з великим ризиком провалу проекту). Під час реалізації необхідно здійснювати систематичний моніторинг, оцінку і складати звіти виконання проекту [7]. Регулюючий вплив з боку держави проявляється насамперед у здійсненні прямого фінансування стратегічно важливих інноваційних проектів та впровадження пільгового оподаткування прибутку від здійснення таких проектів [8, с. 149].

Дослідження управлінських аспектів реалізації інноваційних проектів в Україні передбачають два основні напрямки: управлінські заходи з боку держави та комплекс заходів управління, здійснюваних безпосередньо керівниками на рівні окремих інноваційних проектів. Результативність підтримки інноваційних проектів на рівні країни виражається насамперед динамікою чисельності наукових установ, що здійснюють наукові дослідження та загальною вартістю таких досліджень. Так, протягом останнього десятиріччя в Україні нараховувалось понад 1200 таких організацій. Доволі важливу роль в управлінні інноваційними проектами відіграє кадрова складова їх інфраструктурного забезпечення. При цьому загальна чисельність науковців становила понад 82000 особи. Стійкі тенденції зменшення кількості науковців негативно впливає на створення інновацій у сфері управління проектами, генерацію нових ідей, а отже, і на процес управління такими проектами. Зазначену проблему можна вирішити достатнім фінансовим, нормативно-правовим забезпеченням, а також створенням ефективної взаємодії між науковими установами та користувачами результатів їх діяльності. Для цього необхідним заходом вбачаємо створення посередницьких інформаційно-консультативних центрів при державних адміністраціях, які виконували б роль посередника під час реалізації інноваційних проектів шляхом збору інформації про необхідні наукові дослідження для реалізації проекту, а також інформування зацікавлених осіб про

інновації та можливості впровадження їх у виробництво. Вважаємо, що це сприятиме наданню необхідності кожній розробці та створення можливості.

Висновки.

1. У процесі проведених досліджень ми виявили такі основні проблеми управління інноваційними проектами в Україні, як: недостатня державна підтримка наукових установ та організацій, що здійснюють наукові дослідження; низький рівень іноземних інвестицій в інноваційні проекти; недостатній рівень взаємозв'язків науки та виробництва.

2. Зовнішніми чинниками впливу на забезпечення ефективного процесу управління інноваційним проектом є: удосконалення нормативно-правової бази; створення сприятливих умов для іноземних інвестицій; податкове, кредитне стимулювання підприємств, що впроваджують інновації; удосконалення інфраструктурного забезпечення інноваційних проектів; створення інформаційно-консультативних центрів з питань інновацій.

Література

1. Про інноваційну діяльність: Закон України №40-IV від 4. 07. 02 // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36. – С. 266.
2. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / П.П. Микитюк. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 295 с.
3. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с. – [Електронний ресурс].– Режим доступу: http://pidruchniki.ws/15350325/ekonomika/ innovatsiyniy _menedzhment__zaharchenko_vi.
4. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України №3715-VI від 8.09.11 // Відомості Верховної Ради України. – 2012. – № 19-20. – С. 166
5. Іванілов О. С. Економіка підприємств: підруч. / О.С. Іванілов. – К: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/ 15840720/ekonomika/ekonomika_ pidpriyemstva_-_ivanilov_os.
6. Скрипко, Т.О. Інноваційний менеджмент : підруч. / Т. О. Скрипко. – К.: Знання, 2011. – 428 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/12631113/menedzhment/upravlinnya_innovatsiynim_proektom#185.
7. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Н.В. Краснокутська. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.
8. Наука та інновації. Державна служба статистики. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrstat.gov.ua/.

Товстанов О. К.
доктор медичних наук, професор
член-кореспондент НАМН України
Київський національний медичний університет імені П.Л. Шупіка
м. Київ, Україна
Костенко О.В.
кандидат юридичних наук
Корнійчук О.П.
кандидат економічних наук, ст. н. с.
ДУ «Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи
м. Київ, Україна

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНОК ПОС-ПАНДЕМІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ШИРОКОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ РФ

Постановка проблеми. Пандемія Ковід-19 стала одним із най масштабніших струсів у XX – XXI столітті, поруч з політичним 11.09.2001 р., фінансовим 2008 р., та військовим – війна РФ проти України з 2014 р., та широкомасштабним наступом 24.02.2022 р. Вперше в історії людства неготовність до пандемії призвела до зупинки соціального і економічного життя [1, с. 10]. Країни світу, включаючи Україну, вступили в нову, пост-пандемійну еру, яка підтвердила взаємну впливовість світу, вірогідність нових спалахів, і врахування того, що в кожній країні потрібно спочатку самотужки вирішити першочергові завдання для подолання пандемії.

В умовах розгортання пандемії Ковід-19 швидкого поширення в світі набрала тенденція надання пріоритетності інтересів національного рівня над міжнародним. Як наслідок вакцинальний ізоляціонізм розпорошив зусилля США, ЄС, Великої Британії та Китаю у розробці вакцин [2].

Певним чином це пояснюється геополітичними чинниками та глобальною конкуренцією. Зазначені процеси проходили на фоні войовничого тоталітаризму РФ і Китаю.

Основний матеріал. З метою обґрунтування теоретико-методологічних засад дослідження впливу на населення Ковід-19 (з березня 2020 р.) і російсько-української війни (з лютого 2014 р. та широкомасштабного наступу з 24.02.2022 р.) та діяльність органів охорони здоров’я і окремих органів влади в цих умовах вбачається доцільним застосувати теорію «повернення до нормальності». Її сутність полягає «у зцілені населення … не панацеєю від усіх недуг, а нормальністю … відновленням … і спокоєм» [7]. Вона ґрунтується на досвіді поведінки населення сторічної давнини, яке пережило великі втрати внаслідок пандемії «іспанського грипу» (50 млн. осіб у всьому світі) та втрат у Першій Світовій війні (до 20 млн. чол.) [3], [1, С. 14].

Після цих великих потрясінь людство, увібравши в себе втрати і страждання, повернулось до звичного (нормального) режиму життя і спілкування. Це було обумовлено безальтернативною реальністю [1, С. 88].

Кардинальною відмінністю від іспанського грипу пандемії Ковід-19 було виникнення і поширення останнього серед населення в умовах цифрової і економічної революції 1960-1990-ті рр. через створення персонального комп'ютеру і Інтернету. Це дозволило органам влади, насамперед у сфері охорони здоров'я, суттєво зменшити смертність у зв'язку із можливістю максимально убезпечити осіб від перебуванні в натовпі, місцях роботи та відпочинку. Найбільш відчутний розмах цифрової економіки мав місце у 2011 р. через стрибок розробки і впровадження програмного забезпечення і створення інформаційних мереж [4].

Пандемія Ковід-19 та російсько-українська війна суттєво збільшила частку цифрової торгівлі над реальною. Це вірогідно призведе до закриття в найближчі п'ять років в кілька разів більше крамниць, ніж під час рецесії 2008 р. У США цей показник із-за Ковід-пандемії вірогідно буде в три рази більше [5].

Пандемія Ковід-19 поруч із близькосхідним коронавірусом MERS, атиповою пневмонією SARS, вірусом Ебола, бубонною чумою відноситься до інфекційних захворювань, які, як правило, мають місце серед тварин і можуть інколи передаватись до людини. Вони мають назву зоонозні (тваринні захворювання). Характерно, що локальні випадки зараження людей від тварин трапляються доволі часто, але переходять в епідемії і пандемії при умові коли носії потрапляють у міське середовище [1, с. 108], [6].

Пандемія Ковід-19 висвітлила систему проблему у взаємовідносинах людини з природою. Наслідком чого стався черговий «каскадний» збій, який став найбільшою природньою катастрофою останніх десятиріч.

Успішне подолання пандемії потребує як для населення, так і для органів влади, насамперед у системі охорони здоров'я, функціональної моделі діяльності. Вона має непрестанно враховувати історичні уроки протидії посиленню епідемій, насамперед свинячого і пташиного грипу з використанням сучасної E-Health [1, с. 52].

При оцінці простору проживання людини важливо враховувати окремі концептуальні підходи, які вказують, що «наші тіла належать нам, але ми самі є частиною більшого організму, що складається з багатьох тіл; таким чином, особа є, з одного боку, незалежною, а з іншого – залежною» [8, с. 146].

Здоровий спосіб життя передбачає відповідний стиль, що ґрунтується на широких освітніх програмах у дитячих садочках, школах, вишах щодо дотримання вимог гігієни, обізнаності шляхів передачі інфекції та інших соціально небезпечних хвороб. Проблема СНІДу загострила актуальність цих завдань в зв'язку з його здатністю вимикати імунну систему цим вірусом. Це певним чином негативно вплинуло на сприйняття вакцинації. Зазначене пов'язано із здатністю останньої запускати імунну реакцію. Це спровокувало підозри про здатність щеплень «перезавантажувати» імунну систему дітей та можливість спричинити автоімунні захворювання [8, с. 158].

Зазначене породило в поведінці людей певний «тип ізоляціонізму» як захисту себе від контактів.

Найбільш яскраво поширення неперевірених чуток виявилось при вакцинації проти H1N1 з використанням швидкого поширення некоректної інформації, що відтіснила достовірну інформацію [8, с. 165].

Тобто, ми маємо справу із вірусним поширенням неправдивої інформації, на яку є попит у населення, яке поширює ці страхи на основі неперевірених відомостей. Дезінформація стосовно вакцинації стала нерідко домінуючою у соціальних мережах.

Висновки. Пандемія Ковід-19 виникла як глобальна подія. Агресія РФ проти України з лютого 2014 р. та широкомасштабний наступ 24.02.2022 р. переріс із регіональної у глобальну подію. У зв'язку з цим подолання пандемії та припинення війни шляхом відновлення суверенітету і територіальної цілісності України, виведення окупаційних військ і виплата репарацій можливі на базі дієвої міжнародної співпраці. Інструментами вирішення завдань щодо пандемії мають стати ВОЗ, ООН, Червоний Хрест. Щодо нейтралізації окупаційних дій РФ, то необхідно та захисту норм міжнародного права використання таких глобальних систем безпеки як НАТО, ЄС та трансформація ООН.

Література:

1. Закарія, Ф. Десять уроків для світу після пандемії / пер. з англ. Анна Марковська та Орина Ємельянова. – К.: Наш Формат, 2021. – 264 с.

2. Mastering advanced tech protects national security By Mu Lu Source:Global Times (Електронний ресурс). Режим доступу: https://defence.pk/pdf/threads/mastering-advanced-tech-protects-national-security.657537/

3. Johnson, N. P., & Mueller, J. (2002). Updating the accounts: global mortality of the 1918-1920" Spanish" influenza pandemic. Bulletin of the History of Medicine, 105-115

4. Marc Andreessen «Why Software Is Eating The World» / The Wall Street Journal // Режим доступу: https://www.wsj.com/articles/SB10001424053111903480904576512250915629460

5. Suzanne Kapner, Sarah Nassauer «Coronavirus Finishes the Retail Reckoning That Amazon Started» / The Wall Street Journal // Режим доступу: https://www.wsj.com/articles/coronavirus-finishes-the-retail-reckoning-that-amazon-started-11589459920

6. Timberg, C., & Halperin, D. (2012). Tinderbox: How the West sparked the AIDS epidemic and how the world can finally overcome it. Penguin

7. З промови Гардінга 1920 року: «Сучасність Америки потребує не героїзму, а зцілення; не панацеї від усіх недуг, а нормальності; не революції, а відновлення … не хірургічного втручання а спокою» / Бібліотека Конгресу США, American Leaders Speak: Recordings from World War I // Режим доступу: https://www.loc.gov/collections/world-war-i-and-1920-election-recordings/articles-and-essays/from-war-to-normalcy/presidential-election-of-1920/

8. Бісс Еула. Імунітет. Правда і міфи про щеплення / пер. з англ. Андрій Калинюк. – К.: Наш Формат, 2020. – 200 с.Б

Тур Д.В.
аспірант
Шишкін В.О.
кандидат економічних наук, доцент
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ СИСТЕМАМИ В МАЛОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

В сучасних умовах соціально-економічної кризи в Україні загострюється конкурентна боротьба за споживача серед суб'єктів малого підприємництва. Тому використання ефективних інструментів оптимізації витрат з метою зниження собівартості продукції є ключовим фактором досягнення успіху в умовах цінової конкуренції. Таким інструментом сьогодні є логістика.

Принциповою відмінністю логістичного підходу в управлінні матеріальними потоками від традиційного полягає у виділенні єдиної функції управління раніш розрізненими матеріальними потоками; технічній, технологічній, економічній та методологічній інтеграції ланок матеріалопровідного ланцюга у єдину систему, яка забезпечує ефективне управління наскрізними матеріальними потоками.

Нове розуміння логістики як стратегічного елементу в конкурентних можливостях малого підприємства привело до інтегральної парадигми. Фактор часу отримав найважливіше значення, тому що підприємцю потрібна швидка адаптація до швидкозмінних умов й попиту на його продукцію. При цьому повинні скорочуватися всі тимчасові фази життєвого циклу виробу від розробки до дистрибуції в роздрібну мережу.

Передумовами для актуалізації застосування інтегрованого підходу в логістиці є: нове розуміння механізмів ринку та логістики, як стратегічного елементу реалізації конкурентних можливостей; перспективи та тенденції з інтеграції учасників логістичного ланцюга між собою; технологічні можливості в галузі новітніх інформаційних технологій, що відкривають нові можливості для управління всіма сферами виробничо-комерційної діяльності малого підприємства [1].

Принципи логістичного підходу вимагають інтеграції виробництва, збуту, матеріально-технічного забезпечення, транспортування та передачі інформації про пересування товару у єдину систему, що повинно підвищити ефективність роботи на кожному етапі просування матеріального потоку та міжгалузеву ефективність.

Мета логістичної системи малого, середнього або великого підприємства полягає в оптимізації циклу відтворення шляхом комплексного, орієнтованого на потребу кінцевого споживача, формування матеріального та інформаційного потоків у виробництві та розподілі готової продукції.

Сьогодні мале підприємництво є одним із найбільш перспективних сегментів національної економіки країни, перш за все, через можливості

створювати нові робочі місця та змінювати культуру ведення бізнесу в Україні, створюючи тренд на власну ініціативу.

Малий бізнес відіграє значну роль у забезпеченні зайнятості, насичення ринку споживчими товарами й послугами, сприяє структурній перебудові економіки, розвитку ринкової конкуренції, послабленню монополізму, є засобом самореалізації та активно формує середній клас. Він є важливим джерелом інновацій.

Метою логістичної системи суб'єктів підприємницької діяльності є забезпечення своєчасної доставки товарів у необхідне місце, у потрібній кількості відповідно до запитів споживачів, а також запланованого рівня обслуговування з мінімальними витратами [2].

Ефективне управління запасами, складування та швидке виконання замовлень відіграють ключову роль в оптимізації логістики суб'єктів малого підприємництва. У той час як суб'єкти великого підприємництва можуть мати спеціальних директорів з логістики для управління логістичними операціями, власники малого бізнесу зазвичай справляються із цим самостійно.

Ефективність логістичної системи малого підприємництва багато в чому визначається видами транспорту, які використовуються для перевезення вантажів.

Уніфікація відбувається залежно від особливостей вантажів та обсягів партій, що транспортуються, терміновості доставки і кліматичних умов.

Важливим питанням також постає визначення загальних вимог до забезпечення надійності поставки, безпеки вантажів і встановлення відповідальності за їх недотримання.

За результатами аналізу основних економічних аспектів оптимізації системи логістики суб'єктів малого підприємництва повинні бути прийняті відповідні управлінські рішення щодо термінів поставки із урахуванням витрат та доходів, доцільності застосування аутсорсингу, виду транспортного засобу, кількості пунктів поставки, їх розміру та місць дислокації.

З метою мінімізації економічних витрат в системі логістики підприємствам малого бізнесу необхідно провести комплекс наступних заходів: організація загальних транспортних ланцюгів та систем; спільне планування та поєднання з виробничими аспектами єдиного транспортного та складського процесу; розробка раціональних маршрутів руху; підбір транспортних засобів, що найкраще підходять для вирішення поставлених завдань.

Література:

1. Костюк Г. В., Гурич Ю. А., Вейнберегер В. В. Концептуальні основи формування логістичної системи підприємства. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5318 (дата звернення: 18.10.2022.).

2. Забуранна Л. В., Кулік А. В. Управління логістичною системою підприємства. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3861 (дата звернення: 18.10.2022.).

Усіков М. Р
студент
Шишкін В.О.
кандидат економічних наук, доцент
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна

СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

На даний момент, як наслідок глибокої кризи в Україні, висока плинність кадрів стала серйозною проблемою для багатьох вітчизняних компаній особливо для бізнесу, який працює в дуже небезпечних регіонах. Це серйозно впливає на діяльність підприємств, організацій і призводить до додаткових витрат, втрати доходів і негативно впливає на моральний дух інших співробітників. Крім того, у багатьох компаніях відбулося скорочення як зарплат, так і співробітників.

Не зважаючи на це чимало підприємств та компаній продовжили функціонувати хоча і змушені були кардинально змінити підхід до роботи, адже вони зіштовхнулися з абсолютно новими обставинами для кожного і з ситуаціями, до яких немає інструкцій. Все це стало мотивацією для керівників працювати над зниженням плинності кадрів.

Є кілька причин високої плинності кадрів: відчуття небезпеки як на роботі так і вдома, відсутність впевненості у завтрашньому дні, відсутність заохочень і підтримки співробітників з боку керівництва з чого випливає незадоволеність роботою та погане управління.

Робота в умовах глибокої кризи потребує оперативності. Працівники підприємств і потенційні працівники очікують на готові роз'яснення від фахівців, аби менше витрачати часу на пошуки необхідної інформації. Людям необхідні компетентні думки, наявність чіткого алгоритму дій щодо порядку заміщення вакансій.

В даний час процес підбору персоналу вдосконалюють за рахунок впровадження інформаційних технологій, які дозволяють спростити процес розміщення вакансій та резюме, лістингу вакансій та перегляду можливих кандидатів. Для цього має функціонувати сайт підприємства, а претенденти на вакансій повинні мати вільний доступ до інтернету. Не зайвим буде використання чат-боту.

Однак процес найму, як і раніше, недосконалий. По-перше, деякі етапи процесу найму не автоматизовані. По-друге, менеджери зазвичай не враховують всі можливі альтернативи для працівника. Зрештою, менеджери керуються лише своєю суб'єктивною думкою, тому немає жодної гарантії того, що обраний кандидат буде справді найкращим варіантом для роботодавця. Тому потрібно по-новому подивитись процес підбору персоналу.

Перебування в єдиному інформаційному полі дає можливість колективу ділитися між собою думками, проблемами й обговорювати важливі зміни чи ризики для компанії та бути завжди проінформованим щодо роботи в такий

складний час. Це може запустити так зване «сарафанне радіо», щодо потреби підприємства у відповідних спеціалістах.

В умовах, коли часто немає зв'язку кандидатами, які перебувають у небезпечних регіонах може бути налагоджена комунікація на рівні близьких, знайомих та друзів.

Також не слід відмовлятися і від сучасних методів відбору співробітників, що включають автоматизацію деяких етапів процесу відбору та надання допомоги HR-менеджеру у визначенні вимог до вакансії та прийняття остаточного рішення. Крім того, це дозволяє менеджерам враховувати вимоги до співробітників, тому помилка при підборі кадрів буде меншою.

Стандартна модель відбору співробітників розділена на чотири основні етапи.

Перший етап полягає в огляді вакансій та резюме з різних ресурсів даних. До таких інформаційних ресурсів зазвичай відносяться внутрішні бази компаній, бази даних різних HR-агентств, пошукові матеріали тощо. Цей етап гарантує, що для пошуку кращого кандидата використовується максимально можливий обсяг інформації.

Оскільки вся зібрана інформація зберігається в різних форматах, основним завданням другого етапу є перетворення даних із різних вихідних термінових форматів в один уніфікований формат. Після завершення процесу обробки даних уся інформація зберігається у центральній базі даних.

Третій етап полягає у визначенні вимог до роботи та відповідних методів оцінки, які будуть використовуватись у процесі найму. Оскільки всі дані зберігаються у єдиному форматі, їх легко аналізувати. Таким чином, менеджери можуть визначати критерії та методи оцінки не лише за своєю суб'єктивною думкою, а й з використанням інформації, що зберігається у центральній базі даних.

Наступним етапом є порівняння вимог роботодавця та кандидата. Якщо буде достатній ступінь відповідності кандидат запрошується на співбесіду.

Така модель підбору персоналу має низку переваг.

По-перше, враховуються вимоги як роботодавців, так і кандидатів. Таким чином, знижується плинність кадрів і, отже, компанії можуть підвищити ефективність та знизити адміністративні та операційні витрати.

По-друге, модель автоматизує деякі етапи процесу найму.

Модель також дозволяє менеджерам визначати вимоги до роботи та відповідні методи оцінки, які будуть використовуватись у процесі найму.

Хмарська І. А.
кандидат економічних наук, доцент
Національний університет кораблебудування ім.адм.Макарова
м. Миколаїв, Україна

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ

Україна, незважаючи на кризові явища в економіці, не є виключенням із світових тенденцій розвитку електронної комерції, де даний спосіб ведення бізнесу також розвивається. Проте при аналізі стану та тенденцій розвитку е-комерції в нашій країні, можна стикнутися з деякими труднощами.

Електронна комерція (е-комерція), являючись складовою частиною цифрової економіки, найбільш розвиненою, втіленою у життя її сферою, розширює альтернативи для ведення бізнесу, додаючи принципово нові можливості. Електронна комерція, також відома як " E-commerce" – ділова активність з купівлі-продажу товарів і послуг, що передбачає взаємодію сторін на основі інформаційних мереж (без безпосереднього фізичного контакту) [1].

На думку Н. С. Меджибовської, електронна комерція — це обмін інформацією, підтримка бізнес-зв'язків і проведення бізнестрансакцій засобами телекомунікаційних мереж. Вона поєднує процеси розробки, просування на ринок, продажу, доставки, післяпродажного обслуговування й оплати товарів і послуг за допомогою Інтернет, створення віртуальних співтовариств споживачів і бізнес-партнерів.[2]

О. В. Мельник визначає електронну комерцію як сферу цифрової економіки, що включає всі фінансові та торгові трансакції, що проводяться за допомогою комп'ютерних мереж, та бізнеспроцеси, пов'язані із проведенням цих трансакцій.

Основними типами електронної комерції є [3]:

− бізнес-споживач (B2C): B2C – найпоширеніший вид електронної комерції. Коли покупці купують щось в інтернет-магазині, вони беруть участь у електронній комерції від бізнесу до споживача;

− бізнес-для-бізнесу (B2B): B2B – це коли підприємства продають сировину або деталі через електронну комерцію іншим компаніям, які потім використовуватимуть ці матеріали для створення власних продуктів;

− споживач-споживач (C2C): електронна комерція C2C – це коли споживачі продають іншим споживачам;

− споживач-бізнес (C2B): електронна комерція C2B – це коли споживачі продають свою продукцію чи послуги підприємствам;

− бізнес-адміністрація (B2A): електронна комерція B2A відноситься до операцій між підприємствами та державною адміністрацією;

− споживач-адміністрація (C2A): електронна комерція C2A відноситься до операцій між споживачами та державною адміністрацією, де споживачі платять за такі послуги, як податки та підготовка юридичних документів.

Хоча в Україні сектор електронної комерції не розвинений настільки добре, як в західних країнах, проте його потенціал у грошовому еквіваленті значно

перевищує сектор B2C- комерції, що свідчить про великі перспективи ринку електронної комерції в секторі B2B.

Електронна комерція є величезною частиною всієї економіки і є життєво важливою для підприємств, які продають свою продукцію чи послуги в Інтернеті. Вона надає підприємствам можливість охопити більше клієнтів, ніж традиційна роздрібна торгівля. Оскільки так багато людей роблять покупки в Інтернеті, це найшвидший ринок роздрібної торгівлі.

До переваг електронної комерції можна віднести:

- збільшення охоплення;
- більше робочих місць;
- менші операційні витрати;
- простіші та зручніші покупки;
- дозволяє порівняти покупки.

Споживачі все частіше витрачають час на розширення різноманітних видів цифрової діяльності. Безперечно, що доступність Інтернету, мобільні технології та цифрові інновації переосмислюють кожну взаємодію споживачів і продовжуватимуть надавати можливість та порушувати багато аспектів способу життя споживачів на майбутнє.

У такі нестабільні економічні часи, як зараз, можливість відкрити інтернет-магазин швидко і за доступною ціною буде для більшості привабливою, ніж виконання більш складного проекту веб-дизайну. Тому багато інтернет-магазинів наступної хвилі будуть побудовані з використанням популярних нині доступних конструкторів веб-сайтів або, можливо, з новими, які з'являться на ринку для задоволення зростаючого інтересу. Мобільні покупки стануть нормою для значної частини населення.

Прогнозується зростання обсягів електронної торгівлі як у світі, так і в Україні, проте уповільнення щорічних темпів росту. Поштовхом для розвитку електронної комерції є те, що наразі провідні продавці товарів все менше поділяються на офлайн- і онлайн-продавців, натомість, намагаючись дотримуватись загального принципу клієнтоорієнтовності. В свою чергу, споживач, одночасно спираючись на важливі переваги офлайну та онлайну, надає перевагу тому чи іншому магазину, враховуючи такі критерії: товар має бути в наявності, оплата – зручною та безпечною, отримання та повернення – швидкими, а обслуговування – якісним.

Також часто важливу роль відіграють відгуки, які стають в нагоді споживачу при обранні товару чи перевірці добросовісності продавця онлайн чи офлайн ритейлу.

Варто зауважити, що після впровадження карантинних обмежень та надзвичайної ситуації для протидії COVID-19, виникли нові можливості для розвитку інтернетритейлу. Можно зауважити, що держава, в особі її уповноважених органів, також вдається до послуг інтернет-ритейлерів для забезпечення потреб громадян в час скрутної та нагальної ситуації. Крім того, необхідно перейняти досвід ведення інтернет-торгівлі країн Західної Європи та впроваджувати його в Україні. Так, орієнтація повинна бути на розвиток основних тенденцій світової інтернет-торгівлі, а саме: на лояльність покупця та

персоналізацію угод, мобільну комерцію, роботу зі спільнотою, співпрацю з віддаленими регіонами країн та ведення ефективної логістики [4].

Серйозною проблемою, яка асоціюється з електронною комерцією в Україні, є неякісний сервіс в українських Інтернет-магазинах. У Інтернет компаній немає часу, щоб задуматися над перспективами бізнесу і потребами споживачів. Багато компаній створюються наспіх, бізнес-плани не містять таких ключових для бізнесу моментів, як логістика та платіжні системи. Також на розвиток електронного бізнесу в Україні негативно впливають такі фактори, як: недостатньо розвинена система електронних платежів, недовіра клієнтів. Низький рівень зарплат українців сильно впливає на розвиток і зростання онлайн-торгівлі. Слабка економіка країни, також гальмує процес розвитку на 2-3 роки, в порівнянні з розвинутими країнами. [5].

Ключовою проблемою інтернет-магазинів є високі ціни безпосередньо на доставку оплаченого товару покупцем. Оскільки в Україні ринок послуг на доставку формують декілька монополістів, це призводить до постійно зростаючої вартості послуг доставки. Така ситуація, в свою чергу, є наслідком того, що споживачі, не бажаючи витрачати зайві кошти на доставку, надають перевагу офлайнмагазинам.

Отже, незважаючи на наявні недоліки та загрози, ринок електронної торгівлі в Україні має всі перспективи розвитку. Таким чином, можна стверджувати, що розвиток торгівлі через всесвітню мережу Інтернет в Україні має суттєві недоліки та загрози, проте є одним з найперспективніших видів бізнесу в майбутньому.

Література:

1. Юдін О. М. Системи електронної комерції: створення, просунення і розвиток. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. 201 с.

2. Меджибовська Н. С. Електронна комерція: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 384 с.

3. Навчально-методичний комплекс з курсу «Електронна комерція». Укл.: О.В. Новак. Алчевськ: ДонДТУ, 2010. 120 с.

4. Малюта І.А., Оголь А.Є. Аналіз сучасного стану та перспективи розвитку інтернет-торгівлі в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. URL: file:///C:/Users/%D0%94%D0%B0%D0%BD%D1%8F%20%D0%A5%D0%BE%D0%B2%D1%85%D0%B0%D0%BB%D1%8E%D0%BA/Downloads/ 51.pdf (дата звернення: 20.10.2022)

5. Зосімов В., Берко О. Проблеми та перспективи розвитку електронної торгівлі в Україні. *Геометричне моделювання та інформаційні технології.* 2018. № 1 (5). URL: http://mdu.edu.ua/wpcontent/uploads/gmit5-51.pdf (дата звернення: 20.10.2022).

Холявко Н. І.
доктор економічних наук, професор
Національний університет «Чернігівська політехніка»
м. Чернігів, Україна

СУЧАСНІ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ НА РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ

Найбільшого поширення у діяльності фінансових установ набули цифрові технології штучного інтелекту, блокчейн, «хмарні» технології, «великі» дані та Інтернет речей. У нових реаліях, у яких опинились українські фінансові установи, зазначені технології можуть значно спростити й удосконалити їх операційну діяльність, маркетинг і комунікацію з клієнтами та партнерами, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності та стійкості у довгостроковому періоді. Надалі зосередимо увагу на сучасних тенденціях упровадження і перспективах використання цифрових технологій вітчизняними фінансовими установами.

По-перше, API (Application Programming Interface – прикладний програмний інтерфейс) станом на сьогодні є дуже поширеним серед фінансових установ, оскільки надає широкі можливості обміну інформацією та даними з різних джерел і сайтів. Головними перевагами API є простота, швидкість і зручність як у користуванні, так і в процесі його впровадження в роботу. Легкий доступ до необхідної інформації, з одного боку, прискорює задоволення запитів споживачів фінансових послуг, а, з іншого боку, дозволяє зменшити навантаженість персоналу фінансової установи (завдяки тому, що клієнти отримують бажану інформацію через наведені на сайті посилання). Останнє, у свою чергу, дає змогу скоротити витрати фінансової установи, оптимізувавши роботу персоналу. В умовах військових дій, коли фінансові установи зазнають збитків, споживачі фінансових послуг мають обмежені можливості комунікації та пошуку інформації в мережі інтернет, а співробітники – труднощі з виконанням широкого спектру функціональних обов'язків, API виявляється вкрай корисним, адже дозволяє порівняно оперативно отримати необхідні дані, послуговуючись одним, базовим сайтом фінансової установи.

По-друге, аналітика «великих» даних (Big Data Analytics) також отримала поширення на ринку фінансових послуг. перевагами даної технології є можливість опрацювання величезних обсягів інформації в дуже стислі терміни, що фізично вкрай складно або навіть неможливо виконати персоналу фінансових установ. Сильною стороною цієї технології є її можливість швидко освоювати й обробляти регулярно, постійно оновлювану інформацію, що забезпечити іншими технічними чи технологічними засобами проблематично. Окрім цього, однією із позитивних ознак «великих» даних є врахування розрізненої інформації (різних типів, тобто структурованих і неструктурованих даних). Останнє особливо важливо з огляду на те, що сучасним фінансовим установам доводиться оперувати не лише чіткими структурованими даними (інформації зі звітів і офіційних ресурсів у текстовій та табличній формах). Нині великі обсяги інформації, що генерується споживачами фінансових послуг, є

неструктурованою (відео- або аудіо-контент, пости у соціальних мережах, зображення тощо). Традиційні інструменти обробки інформації неспроможні впоратись із такими масивами неструктурованих даних, тоді як потужності технологій аналітики «великих» даних дозволяють це зробити, причому достатньо оперативно.

По-третє, поступово зростає популярність технології блокчейн (blockchain) серед суб'єктів ринку фінансових послуг. Головними перевагами останньої є прозорість і надійність. Специфіка роботи цієї технології полягає в тому, що інформація про кожну операцію та зміни фіксується в окремих блоках єдиного розподіленого цифрового реєстру. Підробити дані реєстру чи несанкціоновано додати або видалити блок у ньому неможливо, оскільки всі учасники мережі автоматично інформуються про будь-які зміни.

По-четверте, «хмарні» технології (cloud computing) поступово отримують усе ширшого застосування у діяльності фінансових установ. Проблема полягає у недостатньому законодавчому регулюванні процесу використання цих технологій. Однак ця проблема може бути вирішена, оскільки інтерес суб'єктів ринку фінансових послуг до «хмарних» технологій високий. Останнє пояснюється їх такими перевагами:

− можливість фінансових установ зберігати величезні обсяги інформаційних ресурсів не на власних комп'ютерах, а у «хмарі», що значно економить витрати і знижує вимоги до технологічного стану та потужностей комп'ютерної техніки;

− можливість користування як публічними «хмарними» (public cloud) так і створення приватної «хмари» (private cloud) з наданням корпоративного доступу уповноваженим співробітникам фінансових установ;

− можливість працювати з даними у «хмарі» в режимі реального часу;

− можливість отримувати дані та працювати з ними без необхідності фізичної присутності в офісі чи відділенні фінансової установи;

− висока мобільність, у тому числі в географічному контексті.

По-п'яте, фінансові установи активно опановують технології «штучного» інтелекту (Artificial Intelligence). Ця технологія базується на машинному навчанні (machine learning), глибинному навчанні (deep learning). Принцип роботи «штучного» інтелекту полягає в накопиченні в системі великої кількості реальних кейсів з досвіду розв'язання типових задач і проблем, аналіз та узагальнення сукупності кейсів. На основі цього комп'ютер «навчається» підбирати найбільш релевантні, апробовані на практиці шляхи вирішення стандартних проблем. «Штучний» інтелект відрізняється від машинного навчання спроможністю самостійно генерувати альтернативні способи розв'язання задач або проблемних ситуацій (на базі проаналізованого масиву подібних за змістом кейсів).

По-шосте, інноваційною є технологія Інтернету речей (Internet of Things), яка означає підключення до мережі Інтернет пристроїв у побутових предметах, завдяки чому вдається організовувати обмін даними. Користування цією технологією є максимально зручним для споживачів фінансових послуг, оскільки дає змогу здійснювати замовлення й оплату продуктів через домашні

гаджети і смарт-пристрої (фітнес-трекери, годинники). Прикладами застосування Інтернету речей у фінансовій сфері є розпізнавання клієнтів банків за допомогою відеокамер і біометричних датчиків, використання роботів і дронів [1-3] тощо.

По-сьоме, діджиталізація ринку фінансових послуг є динамічним процесом, що обумовлюється стрімким розвитком сфери ІТ. Новації в цифрових технологіях знаходять своє застосування у тому числі у фінансовій сфері. Відповідно, проаналізовані технології та їх роль у розвитку вітчизняного ринку фінансових послуг у недалекій перспективі зазнають трансформацій [4-5]. Тому для утримання гідних конкурентних позицій на ринку фінансові установи вимушені перманентно моніторити тенденції розвитку й інновації у сфері ІТ, а також налагоджувати довгострокові партнерські відносини з фінтех-компаніями. Така взаємодія дозволяє послабити конкурентну боротьбу на ринку та наблизити фінансові установи до новітніх технологічних розробок, придатних до застосування у фінансовій сфері. Це особливо важливо, зважаючи на те, що вітчизняні фінансові установи відчувають конкуренцію як з боку іноземних установ, що в ході глобалізації входять на національний ринок, так і з боку фінтех-компаній, що пропонують послуги, здійснення яких не потребує залучення посередників.

Література:

1. Карчева Г.Т., Булиндін Д.В., Кліщук Ю.В., Старинська М.Ю. (2018) Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України. *Фінансовий простір.* № 1. С. 32-39.

2. Кузьменко О.В., Овчаренко В.О. (2019) Тенденції розвитку сучасних банківських технологій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Вип. 24. Ч. 2. С. 98-103.

3. Бітнер І.В., В'язовий С.М., Морозова Н.Л. (2021) Моделювання розвитку сучасних цифрових інноваційних технологій у банківському секторі. *Бізнес Інформ*. № 5, с. 74-81.

4. Дубина М. В., Козлянченко О. М. (2019) Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. № 3 (19). С. 21-32. DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-21-32.

5. Дубина М., Попело О., Тарасенко О. (2021) Інституційні трансформації фінансової системи України в умовах розвитку цифрової економіки. Проблеми і перспективи економіки та управління. № 1 (25). С. 91-110.

Чернушкіна О. О.
кандидат економічних наук, доцент
Вовкотруб К. В.
студентка
Хмельницький національний університет
м. Хмельницький, Україна

ФОРМУВАННЯ НОВОЇ ЯКОСТІ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Розвиток економіки визначається наявним трудовим потенціалом, якісним складом людських ресурсів, віком, рівнем освіти, професіоналізмом та здатністю і готовністю до ефективної праці. Управління трудовим потенціалом є складовою управління розвитком суспільства. Трудовий потенціал має стати рушійною силою сталого соціально-економічного розвитку та структурно-інноваційної перебудови економіки.

Концептуальні засади формування, використання і розвитку трудового потенціалу сформовані у працях таких зарубіжних вчених: Г. Беккер, Дж. Кейнс, Т. Мальтус, А. Маслоу, Д. Рікардо, А. Сміт, П. Самуельсон та ін. Теоретико-методологічні й практичні аспекти формування, використання та розвитку трудового потенціалу підприємства, визначення його структури, оцінки використання в процесі трудової діяльності висвітлили у своїх працях провідні вітчизняні вчені та економісти: Л. В. Шаульська, В. М. Мороз, С. С. Гринкевич, Б. В. Буркинський, В. М. Нижник, М. В. Ніколайчук, Д. В. Крилов, В. Радкевич, В. В. Ровенська, Л. І. Федулова та ін. Метою публікації є наукове обґрунтування теоретичних аспектів формування нової якості трудового потенціалу.

Ретельна увага з боку держави та суспільства до збереження і розвитку трудового потенціалу країни обумовлена насамперед його значущістю у контексті соціально-економічного та суспільно-політичного розвитку країни. Значення трудового потенціалу як важливого чинника соціально-економічного розвитку України витікає з багатогранності його функцій, які він відіграє, та стратегічних завдань держави щодо підвищення добробуту громадян України.

Концепція національної комплексної програми «Збереження і розвиток трудового потенціалу України», яка була опрацьована за участю науково-дослідних інститутів НАН України та АМН, міністерств, громадських організацій, визначила, що трудовий потенціал кожної держави є складовою частиною трудового потенціалу світової спільноти. Він є фундаментом подальшого економічного, соціального, культурного розвитку держав, всього світу, забезпечуючи оптимальні умови життєдіяльності суспільства [1].

Сьогодення вимагає від уряду України прискорених дій щодо вирішення питань розвитку трудового потенціалу. Це складне завдання, оскільки українські соціально-економічні умови неспроможні задовольнити потреби розвитку трудового потенціалу і поки що в Україні йдеться тільки про збереження його рівня. За сучасних умов необхідно відшукати такі комплексні важелі управлінського впливу на стан трудового потенціалу, які здатні забезпечити умови ефективного формування та використання не тільки як

найпродуктивнішого, а й як найціннішого ресурсу суспільства [2].

Успішність інноваційного розвитку економіки в Україні великою мірою визначається формуванням високої якості трудового життя (ЯТЖ), що створює умови для ефективного використання інноваційного потенціалу працівників і підвищення його конкурентоспроможності. Становлення економіки знань в Україні пред'являє нові вимоги до якості трудового потенціалу працівників. Ефективність інноваційної діяльності безпосередньо залежить від персоналу організації, його креативності, інноваційної орієнтації. Таким чином, формування інноваційних рис суб'єктів праці набуває важливого значення в системі управління якістю трудового життя в умовах нової економіки [3].

Нова економіка – поняття досить нове і дискусійне з точки зору термінології, сутності та складових елементів. Однак відомо, що нову економіку можна розглядати як найсучаснішу складову економіки, її частину, що втілює в собі найостанніші досягнення людства. Нова економіка є передовою частиною економіки, елементам якої притаманна висока схильність до мінливості та багатоваріативного оновлення. Критерієм визначення нової економіки є ступінь впливу фактора знань на продуктивність праці і економічний ріст. ЇЇ основними характерними рисами виступають:

1. Знання як виробничий фактор і головний ресурс. В новій економіці вироблений продукт являється результатом застосування знань, які одночасно виступають і ресурсом, і елементом інфраструктури.

2. Перехід до нових технологій. Їх основою виступають інформаційні технології, багаторазово збільшуючи силу і можливості інтелекту людину.

3. Дематеріалізація створюваного продукту. В новій економіці змінюється структура продукту і його вартості, відбувається зниження частки і значення матеріальної складової і ріст цінності вкладеного в нього інтелекту.

4. Зміна характеру і структури праці: від виробничо-репродуктивного до інтелектуального і інноваційного, що призводить до трансформації звичного образу працівника. Головним і дефіцитним ресурсом стає кваліфікований, творчий працівник,здатний генерувати нові ідеї, створювати і впроваджувати сучасні технології і продукти. В новій економіці рівень освіти впливає на економічний і соціальний статус робітника, його професійну кар'єру.

5. Глобальні масштаби нової економіки. Нова економіка сприяє насамперед ліквідації географічних і національних кордонів економічного простору. Це явище пов'язане з розвитком суспільства нового типу, в якому знання перетворюються в головний ресурс. Економіка нового типу приводиться в рух і одночасно є двигуном нових знань і технологій,які дозволяють здійснювати діяльність в межах всієї планети.

Серед актуальних індикаторів якості трудового потенціалу, які в комплексі формують його так звану нову якість, слід виокремити високу адаптивність, мобільність, резистентність до зовнішніх дестабілізаційних впливів і, насамперед, здатність до саморозвитку в процесі колективного пізнання й творення. Саме такі показники якості є підгрунтям і умовою структурної перебудови національної економіки у векторі створення потужного четвертинного сектору, представленого галузями економіки знань. Саме у

четвертинному секторі створюється інноваційна, символьна цінність, а обсяг генерованої доданої вартості в більшості розвинених країн світу вже сьогодні дорівнює, а часом і перевищує показники сектору промислового виробництва. Яскраві приклади стрімкого зростання обсягів виробництва знаннєємної продукції відомими компаніями в сфері ІТ доводять, що матеріальний компонент новоствореної вартості в сучасній економіці поступається місцем нематеріальному компоненту, що представляє собою продукт інтелекту, втілення когнітивного та креативного потенціалу, унікальної здатності людини створювати нове знання. Творчість як цілеспрямована діяльність людини зі створення артефактів культури, стає головною виробничою силою нової економіки, а поняття «трудовий потенціал», яке в контексті індустріальної системи відтворення суспільного продукту ототожнюється із поняттям «працездатність», набуває нового змісту. Фізіологічний аспект розгляду категорії трудового потенціалу поступово витісняється когнітивним, ментальним наповненням. Саме інтелект, натхнення й інтуїція в остаточному рахунку визначають здатність людини до продуктивної, творчої праці, кінцевою метою якої є створення знання – базового ресурсу й драйверу зростання нової економіки.

Таким чином, розвиток четвертинного сектору, представленого галузями економіки знань, висуває якісно нові вимоги до формування трудового потенціалу, що визначає не стільки придатність людини до фізичної праці, а її здатність до пізнання й творення, пошуку альтернативних варіантів об'єднання компонентів природи з метою кращого її пристосування до власних потреб та генерування нового знання й прогресивних ідей [4].

Зараз, як ніколи, гостро відчувається потреба в розробці національної багаторівневої стратегії збереження та розвитку трудового потенціалу України, яка матиме за мету забезпечення умов для якісного формування, ефективного використання та розвитку ресурсів праці, попередження ризиків руйнування трудового потенціалу, зростання рівня конкурентоспроможності робочої сили, нагромадження людського капіталу, підвищення трудової, підприємницької та інноваційної активності та забезпечення можливостей трудової самореалізації людини.

Література:

1. Мороз В. М. Система трудового потенціалу країни: теоретичні основи формування дефініції. *Економіка та держава*. 2009. № 2. С. 107–109.

2. Гринкевич С. С., Ворошилова Х. М. Формування трудового потенціалу: проблеми та напрями забезпечення його розвитку *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2006. № 16.3. С. 168-172.

3. Рябоконь І. О. Модель якості трудового життя інноваційного працівника в новій економіці. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика* . 2014. № 1. С. 367–372.

4. Шаульська Л. В., Лаушкін О. М. Проблеми і перспективи формування нової якості трудового потенціалу. *Економіка і організація управління*. 2014. Вип. 1–2. С. 13–18.

Čiutienė Ruta
socialinių mokslų daktarė, profesorė
Kauno technologijos universitetas
Kaunas, Lietuva

PROJEKTŲ VERTĖS KŪRIMO PRIELAIDOS

Projektai yra neatsiejama organizacijų pokyčių ir vertės kūrimo priemonė. The Future of Project Management: Global Outlook 2019 ataskaita skelbia, kad tik 19 % organizacijų įgyvendina prjojektus sėkmingai, 30 % -tikėtina, kad įgyvendins laiku, 36 % - neviršys numatyto biudžeto. Dar daugiau, 44 % organizacijų tikėtina, kad pasieks numatytus projekto ir verslo tikslus, o 46 % - įgyvendinamų projektų pilnai patenkins suinteresuotų šalių interesus [1]. Tradiciškai projekto sėkmė suprantama, kaip „geležinio trikampio“ nepažeidžiamumas, t.y. projektas įgyvendinimas laiku, telpa į suplanuotą biudžetą ir atitinka numatytus kokybinius reikalavimus, specifikaciją. Projekto sėkmė dar suprantama, kaip sukurto produkto sėkmė ar verslo tikslų pasiekimas [2].

Pastaruoju metu vis dažniau projektų valdymo bendruomenė diskutuoja, jog projekto sėkmė tai visų pirma yra patenkinti suinteresuotų šalių interesai ir sukurta vertė. Projektuose vertė gali būti suvokiama, kaip projekto ar jo rezultatų vertybė trumpuoju periodu ir ilgalaikėje perspektyvoje. Ilgalaikėje perspektyvoje yra matuojamas projekto rezultatų sukurtas poveikis, tiek pačiai organizacijai, tiek ir suinteresuotoms šalims. Vertė kuriama ne tik verslo organizacijai, bet tuo pačiu ir bendruomenei ar visuomenei. Todėl be ekonominės vertės, dar dažnai mokslinėje literatūroje yra minima moralinė ar socialinė vertės perspektyvos [3-4].

Vienas iš iššūkių, kuriant vertę per projektus yra skirtingų suinteresuotų šalių skirtingas vertės suvokimais. Viena svarbiausių projekto suinteresuotų šalių yra galutinis projekto rezultatų vartotojas arba klijentas. Todėl planuojama sukurti vertė visų pirma turėtų būti būtent su tais suinteresuotaisiais, kurie ilguoju periodu įsisavina sukurtą vertę [4-5]. Teigiama, jog projekto pridėtinės vertės samprata kildinama iš Porter vertės grandinės teorijos [5]. Tai sąlygoja platesnį projekto pridėtinės vertės suprantamą.

Literatūroje dažniausiai sutinkami tokie projektų vertės tipai, kaip finansinė vertė, nefinansinė vertė, ateities vertė, socialinė vertė, viešoji vertė. Finansinė vertė apima tokius rodiklius kaip išlaidų taupymas, padidėjusi grąža, pelnas. Nefinansinė vertė siejama su vidiniais organizacijos pokyčiais – organizacijos kultūra, produktyvumo ir darbuotojų pasitenkinimo bei kompetencijų ugdymas, procesų tobulinimas. Ateities vertė orientuota į strateginį organizacijos vystymąsi, pagrįstą pasiektais rezultatais ir padidinta organizacijos verte ateityje [6-7].

Nefinansinė vertė ypač aktuali viešojo sektoriaus projektuose, tačiau jos svarba verslo projektuose yra nemažiau svarbi. Kalbant apie nefinansinę vetę, reiktų išskirti tokias vertes kaip suinteresuotų šalių pasitenkinimas, geresnė komunikacija,

laimingesnis galutinis vartotojas/klijentas, padidėjęs prekės ženklo žinomumas ir geresnės darbo sąlygos darbuotojams [6].

Suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas. Suinteresuotų šalių pasitenkinimas yra pagrindinis projekto sėkmės ir sukurtos vertės matavimo rodiklis. Suinteresuotų šalių pasitenkinimas sukurtais projekto rezultatais kuria prielaidas projekto finansinei vertei.

Geresnė komunikacija. Sklandi komunikacija prisideda prie komandos bendradarbiavimo stiprinimo. Efektyvi ir sklandi komunikacija stiprina komandos veiklos efektyvumą, o tai savo ruožtu generuoja geresnius rezultatus, o tuo pačiu ir finansinę vertę.

Laimingesnis galutinis vartotojas. Sėkmingas projekto įgyvendinimas gali suteikti didesnį vartotojų pasitenkinimo lygį. Galutinis vartotojas gali būti suprantamas kaip ir vidinis vartotojas, t.y įmonės, kuriančios projektą, darbuotojai. Tokia vertė dažnai yra nukreipta į darbuotojų produktyvumo didinimą, kas savo ruožtu yra vienas iš svarbiausių įmonės strateginių tikslų.

Padidėjęs prekės ženklo žinomumas. Įmonės siekia nuolat didinti prekės ženklo žinomumą, todėl dažnai projektais siekiama tai užtikrinti. Nors ir tokie projektai gali neturėti sąsajų su pajamų didinimu, tačiau projektų rezultatai, ilguoju periodu gali būti nukreipti ir į finansinės vertės didinimą.

Geresnė sauga darbo vietoje. Ši nefinansinė projekto vertė realizuojama, kai darbdavys darbo vietoje stengiasi užtikrinti ir tobulinti darbo saugą: įvedami nauji reglamentai, kuriama saugios darbo vietos politika arba sustiprinama tokios darbo vietos praktika.

Kai kurie autoriai viešąją vertę apibūdina kaip kūrimą, tai kas yra naudinga naudinga ir teigiamai vertinama visuomenės [7]. Visuomenės vertės samprata galima praplėsti ir apibrėžti kaip valdymo efektyvumo didinimą, paslaugų piliečiams ir socialinių vertybių gerinimą [8].

Šalia jau aptartų finansinės, nefinansinės ir viešosios vertės dar galima išskirti aplinkosauginę ir socialinę vertes [9-10].

Projekto suinteresuotos šalys vaidina svarbų vaidmenį kuriant projekto vertę. Siekiant sukurti vertę yra būtina įtraukti suinteresuotuosius į vertės kūrimo procesą. Suinteresuotųjų šalių dalyvavimas bendrakūros procese yra svarbus siekiant subalansuoti poreikius. Vertės bendrakūra gali būti apibrėžiama kaip funkcinis ir interaktyvus procesas, kuriuo siekiama padidinti kliento vertės rezultatus kaip galutinį tikslą. Suinteresuotieji, gali keistis vertingais ištekliais – įgūdžiais, informacija ir patirtimi [3, 11]. Suinteresuotos šalys gali būti įtraukiamos į projekto vertės kūrimą ir sukurti teigiamą poveikį projekto vertei, bet tuo pačiu ir gali daryti neigiamą įtaką projekto rezultatų kūrimui [12].

Taigi, nesvarbu kokioms vertėm teikia prioritetą projektą įgyvendinanti organizacija, suinteresuotų šalių valdymui ir įtraukimui, turi būti skiriamas išskirtinis dėmesys.

References:

1. The Future of Project Management: Global Outlook 2019. https://www.ipma.world/assets/PM-Survey-FullReport-2019-FINAL.pdf

2. Bannerman, P. L. Defining project success: a multilevel framework. Paper presented at PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management, Warsaw, Poland. Newtown Square, PA: Project Management Institute. (2008).

3. Fuentes, Smyth, and Davies. "Co-creation of Value Outcomes: A Client Perspective on Service Provision in Projects." *International Journal of Project Management* (2019):

4. Davis, K. An empirical investigation into different stakeholder groups perception of project success. *International Journal of Project Management (2017)*,35(4), 604-617.

5. Martinsuo, M., Klakegg, O. J., & van Marrewijk, A. (2019). Delivering value in projects and project-based business. *International journal of project management*, 37(5), 631-635.

6. Harris, E. (2017). Non-financial project benefits. https://www.projectmanagement.com/blog/blogPostingView.cfm?blogPostingID=28697&thisPageURL=/blog-post/28697/5-Non-Financial-Project-Benefits#_=_

7. Barrutia, J.M, Echebarria,C.,Aguado-Moralejo, I., Apaolaza-Ibáñez, V., Hartmann, P.. Leading smart city projects: Government dynamic capabilities and public value creation, *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 179, 2022.

8. Twizeyimana, J.D., Andersson, A. The public value of E-government–*a literature review Gov. Inf. Q*., 36 (2) (2019), pp. 167-178.

9. Vuorinen, and Martinsuo. "Value-oriented Stakeholder Influence on Infrastructure Projects." *International Journal of Project Management* (2018)

10. Jahandideh, H. Dynamic Revenue and Project Management. (2019).

11. Liu, Van Marrewijk, Houwing, and Hertogh. "The Co-creation of Values-in-use at the Front End of Infrastructure Development Programs." International Journal of Project Management (2019):

12. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) 7th, Project Management Institute, Newtown Square, PA (2021).

Чернушкіна О. О.
кандидат економічних наук, доцент
Гайдамащук А. М.
студентка
Хмельницький національний університет
м. Хмельницький, Україна

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Проблеми створення ефективного мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві набувають особливої актуальності з огляду на засадниче положення мотивації серед чинників підвищення продуктивності праці працівників та ефективності діяльності підприємства в цілому. Нестабільне становище економіки, жорстка конкурентна боротьба серед виробників та на ринку праці призводять до того, що традиційні способи активізації працівників не відповідають реаліям сучасності.

Проблемами мотиваційних механізмів у різні історичні часи присвячувалась велика кількість наукових праць. Це роботи відомих науковців, а саме: К. Альдефера, В. Врума, Ф.Герцберґа, Д. Мак-Ґреґора, А. Маслоу та ін. В роботах вище зазначених науковців досліджено теоретичні та практичні питання щодо ефективного управління персоналом шляхом мотивації в різних точок зору, враховуючи специфіку діяльності господарюючого суб'єкта. Метою публікації є наукове обґрунтування теоретичних аспектів формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства.

Запорукою успішного розвитку будь-якого підприємства є посилення його конкурентної позиції, що дозволяє підприємству підтримувати показники його результативності. Для цього слід сформувати ефективний мотиваційний механізм управління персоналом, що відповідатиме ринковим умовам господарювання.

Мотиваційний механізм реалізує задоволення актуальних мотивів трудової діяльності працівників та базових мотивів поведінки. Високий рівень демотивації працівників так, як і високий ступінь мотивації, однаковою мірою може обмежувати можливості керівника з підвищення ефективності діяльності підприємства. Дієвий мотиваційний механізм повинен забезпечувати успішне перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес.

В умовах формування конкурентного середовища саме від вибору прийнятних мотиваційних механізмів та забезпечення їх раціональної взаємодії в короткостроковому та довгостроковому періодах залежить отримання додаткового, синергічного ефекту мотиваційної системи управління персоналом у цілому, посилення конкурентних позицій сучасного підприємства [1].

Мотиваційний механізм забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових

реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес. У структурному відношенні мотиваційний механізм включає фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо [2]. Управлінська модель механізму мотивації є цілісною системою внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів діяльності працівників, використання яких дозволяє виявити внутрішні резерви стійкого розвитку організації. Основа мотиваційної політики організації – принцип комплексності, відповідно до якого мотивація персоналу має базуватися на трьох основних компонентах: потенційні можливості співробітника, особистісні мотиваційні компоненти; мета і завдання бізнесу [3]. При цьому мотивація персоналу передбачає врахування основних базисних потреб і фізіологічних; потреба в безпеці і захищеності; потреба в любові і прихильності; потреба в досягненнях; потреба в соціальному схваленні. Однією з основних умов підвищення ефективності мотивації праці є забезпечення відповідності структури стимулюючих засобів структурі мотивації праці персоналу малого підприємства.

Основними цілями застосовуваної системи мотивації є залучення працівників на підприємстві, їх збереження, стимулювання оптимальної виробничої поведінки [4]. Для успішного застосування мотиваційних інструментів на підприємстві повинна використовуватися система оцінних показників ефективності праці співробітників, на основі якої буде здійснюватися зміна рівня матеріального забезпечення конкретного фахівця.

Отже, мотиваційний механізм в системі управління персоналом підприємства слід визначити як сукупність організаційно-управлінських заходів та важелів впливу мотиваційного спрямування, що дадуть змогу забезпечити оптимальне відтворення, розподіл і використання фінансових ресурсів, мобілізацію кадрового потенціалу та активізацію його трудової діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей.

При розробці механізмів мотивації персоналу необхідно враховувати ментальні особливості та національні традиції, враховувати вже накопичену світову практику. Позитивний досвід європейських країн поліпшить труднощі при побудові системи мотивації персоналу, створивши сприятливі умови для успішного впровадження новацій.

Література:

1. Цимбал Ю.С. Підвищення ефективності мотиваційних механізмів у системі менеджменту організації. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2017. 1 (123). С. 110-112.*

2. Михайлов А.М., Мантула В.М., Кириченко Т.О. Імплементація різних методів мотивації до праці в системі управління персоналом підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка».* 2018. № 2. С. 39–46.

3. Богацька Н.М., Гнатик О.І. Сучасні інструменти мотивації праці персоналу. *Економіст.* 2009. № 6. С. 32. URL : http://surl.li/dwipx

4. Іщенко Т. Формування мотиваційного механізму високоефективної праці персоналу підприємства. URL : http://surl.li/dwipy

Чернушкіна О. О.
кандидат економічних наук, доцент
Кушнір Д. М.
студентка
Хмельницький національний університет
м. Хмельницький, Україна

ЛЮДСЬКИЙ РОЗВИТОК: ОЦІНКА ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО РІВНЯ

Актуальність теорії людського розвитку в сучасній науці та на практиці посилюється з погляду формування людиноцентричної парадигми розвитку сучасної економіки. Центральне місце в концепції людського розвитку посідає людина з прагненням якнайповнішого задоволення своїх потреб, всебічного розвитку своїх здібностей. З огляду на принципові позиції концепції людського розвитку розвиток суспільства не орієнтований на нагромадженні матеріального багатства, а зосереджується на постійне розширення можливостей для задоволення фізичних і духовних потреб людей.

Проблеми людського розвитку плідно досліджувалися та досліджуються відомими вченими: Г. Беккером, А. Маслоу, Д. Беллом, П. Кругманом, Е. Лібановою, Л. Лісогор, А. Колотом, О. Грішновою та багатьма іншими науковцями. Недивлячись на значні досягнення у розробленні методологічних і прикладних проблем людського розвитку, питання оцінки та підвищення рівня людського розвитку потребують подальших досліджень.

Метою публікації є наукове обґрунтування теоретичних аспектів забезпечення людського розвитку.

Поняття «людський розвиток» набуло широкого використання не лише в наукових дослідженнях, але й на практиці. У теоретичному плані з погляду особистісної парадигми людський розвиток розглядається як позитивна зміна сутнісних сил, накопичення і реалізації творчого потенціалу людини [1].

У результаті протиставлення цінності людини цілям економічного зростання виникла концептуальна ідея людського розвитку, який ученими інтерпретується по – різному (табл. 1).

Таблиця 1. Наукові погляди щодо дефініції поняття «людський розвиток»

Автор/Джерело	Дефініція людського розвитку
ПРООН – перші доповіді [2]	Процес розширення можливостей вибору для людини
ПРООН – останні доповіді [3]	Процес розширення можливостей людей жити довгим, здоровим і творчим життям, а також вирішувати інші завдання, які, на їхню думку, мають для них значення, активно брати участь у забезпеченні справедливості та сталого розвитку на нашій спільній планеті
Е. Лібанова [4]	Розвиток, що має на меті турботу про людину, прагнення розширити можливості її вибору жити повноцінним життям в умовах свободи та поваги її гідності

Людський розвиток як наукова категорія є досить складним та багатоаспектним об’єктом дослідження. Концепція людського розвитку, доповнена оціночним показником – Індексом людського розвитку, була презентована світовій спільноті у 1990 р. До сьогодні вона значно поглиблена і розширена. Людський розвиток запропоновано трактувати і як процес, і як результат.

Концептуальна схема людського розвитку, пропонована «Програмою розвитку ООН», будується на таких основних принципах, як продуктивність праці (люди повинні мати можливість підвищувати продуктивність своєї діяльності та брати участь у процесі формування доходу, тому економічне зростання, динаміка зайнятості та оплати праці є складовими моделей людського розвитку), рівність можливостей (ліквідація бар'єрів, пов'язаних з расою, статтю, місцем проживання, рівнем добробуту, які перешкоджають участі в політичному, соціальному та економічному житті), стійкість розвитку (відсутність фінансових, соціальних, демографічних, екологічних боргів, за якими доведеться платити майбутнім поколінням, забезпечення справедливого розподілу можливостей розвитку між поколіннями), розширення можливостей (сприяння самостійності, підвищення відповідальності людей за свою долю, активну участь населення в процесах прийняття рішень та підвищення ролі громадянського суспільства), громадські благополуччя (необхідність в соціально відповідальних формах розвитку вільних ринкових відносин, наявність почуття соціальної згуртованості) [5].

В аналітичних інтерпретаціях ІЛР подаються коефіцієнти диференціації соціально-економічного розвитку, що демонструють розриви між різними країнами за показниками. За їх допомогою можна визначати ризики трансформації високої мобільності у міграцію з подальшими втратами для країн походження [1].

В Україні тематика людського розвитку, залишаючись цілком прагматичною сприймається у контексті соціально-економічних завдань. Розробки дослідників істотно збагатили концепцію людського розвитку в теоретико-методологічному плані (застосуванням тезаурусного підходу, концепції соціального проектування, теорії молоді та ін.) і прикладному плані (в галузі гуманітарної експертизи).

Сьогодні і в нашій країні, і за кордоном, з'являється все більше прихильників розуміння економічного розвитку як, насамперед, людського розвитку. Йдеться про розширення функцій і можливостей людини, нагромадження людського потенціалу та його використання в розширеному суспільному відтворенні в інтересах кожного члена суспільства.

Вивчення механізмів реалізації людського потенціалу важливе завдання вітчизняних науковців. Наше дослідження демонструє усю багатоаспектність процесу. При реалізації, власне, як і при формуванні людського потенціалу необхідно враховувати складну взаємодію всіх елементів і зв'язків між ними [6].

Концепція людського розвитку, яка виникла на підставі теорії людського капіталу, за останні роки набула значного поширення. Базовими постулатами концепції людського розвитку є людиноцентризм, а метою – високорозвинена

забезпечена людина. Розвиток людини має бути довгостроковим, сталим, відповідати принципам справедливості та протидіяти зубожінню.

Література:

1. Біль М. М., Попадинець Н. М. Людський розвиток і мобільність населення крізь призму національних особливостей: соціоекономічний вимір та управлінський концепт. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр.* 2020. Вип. 2(142). С. 55-61.

2. Человеческий потенциал (из «Доклада о развитии человека за 1995 год»). *Общество и экономика*. 1996. № 5. С. 133-171.

3. Доклад о человеческом развитии 2011. Устойчивое развитие и равенство возможностей: лучшее будущее для всех / ПРООН; пер. с англ. *Весь мир*. 2011. 188 с.

4. Людський розвиток в Україні: 2003 рік: наук. аналіт. доп. / ред. Е. М. Лібанова. К. : Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України; Держкомстат України, 2004. 194 с.

5. Людський розвиток в Україні. Модернізація соціальної політики: регіональний аспект (колективна монографія) / за ред. Е.М. Лібанової ; Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. К., 2015. 356 с.

6. Замараєв А. В. Сутність поняття «Людський потенціал» в контексті суспільного розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2015. № 9. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=895.

Чубаєвський В.І.
кандидат політичних наук, доцент
Державний торговельно-економічний університет
м.Київ, Україна

РЕАЛІЗАЦІЯ МЕТОДИЧНОГО ПІДХОДУ ДО ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ЗАХИСТУ КОРПОРАТИВНОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Сучасний розвиток бізнесу спонукає корпорації до активного розвитку та максимального використання інформаційних технологій. Стрімке та динамічне бізнес-середовище, у свою чергу, неминуче призводить до невизначеності бізнес-процесів і виникнення нових ризиків у системі захисту корпоративної інформації. Система захисту корпоративної інформації є одним із найважливіших аспектів комплексної безпеки, як на рівні окремих корпоративних структур, так і на регіональному та національному рівнях загалом.

Забезпечення інформаційної безпеки стає важливим елементом динамічного та збалансованого розвитку підприємства. У цьому зв'язку дуже важливим для кожної корпоративної структури стають питання проведення релевантної оцінки системи захисту інформаційної корпоративної інформації. Саме впровадження в діяльність сучасних організацій інструментів кількісного аналізу та моделювання, які дозволять здійснювати перманенту ідентифікацію, оцінювати ризики та загрози інформаційної безпеці є одним з головних детермінант формування прогресивності розвитку сучасних систем захисту корпоративної інформації.

Оцінка ефективності та результативності системи захисту корпоративної інформації повинна здійснюватися керівництвом підприємства з метою контролю за досягненням цілей та завдань функціонування інформаційної безпеки та визначення напрямків необхідних змін.

Методика оцінки ефективності та економічності системи захисту корпоративної інформації базується на дотриманні низці принципів: комплексності – облік кінцевих та безпосередніх результатів функціонування системи захисту корпоративної інформації; з урахуванням стадії розвитку корпоративних систем та життєвого циклу корпоративної інформації; об'єктивності – виключення суб'єктивних чинників, які впливають результати оцінки; рентабельності – витрати ресурсів на оцінку повинні бути меншими за отриманий ефект; цифровізації – використання процедур та інформаційних технологій для збирання та обробки даних у процесі оцінки економічної ефективності системи захисту корпоративної інформації [1,с.27].

Кінцевим результатом функціонування системи захисту корпоративної інформації є забезпечення захищеності економічних інтересів корпоративних структур від зовнішніх та внутрішніх загроз у короткостроковій та довгостроковій перспективі. Досягнення кінцевого результату вимагає реалізації комплексу процесів розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень, що

мають різну тривалість та заплановані терміни реалізації. Для того, щоб спрогнозувати кінцевий результат і виявити потенційні ризики недосягнення цілей у довгостроковій перспективі, необхідно оцінити безпосередні результати функціонування системи захисту корпоративної інформації – результати процесів, вкладених у досягнення цільового рівня економічної ефективності інформаційної безпеки.

Запропонований підхід до оцінки ефективності виходить із того, що бюджет витрат на експлуатацію системи захисту корпоративної інформації виправданий і дозволяє повністю фінансувати заплановані заходи щодо забезпечення інформаційної безпеки корпорацій

Інформаційною базою для оцінки економічної ефективності системи захисту корпоративної інформації виступили дані 250 українських підприємств, зокрема: дані внутрішнього управлінського обліку; стратегічний та оперативний плани підприємства, звіти про виконання планів; граничні значення показників системи захисту корпоративної інформації підприємств; плани забезпечення інформаційної безпеки підприємства та звіти про їх виконання; результати ревізій, результати судово-економічних експертиз та інші достовірні джерела інформації.

При проведені апробації запропонованого підходу увійшли погрози конфіденційності, цілісності, доступності інформації, загрози несанкціонованого доступу (НСД), загрози шкідливих програм, з використанням уразливості системного та прикладного програмного забезпечення. Для оцінки економічної ефективності системи захисту корпоративної інформації було залучено сім експертів, з яких сформували експертну комісію з трьох осіб, коефіцієнт конкордації рішень експертів дорівнює $W = 0{,}9$. Експерти оцінюють ступінь досягнення максимально можливого прибутку корпоративної структури Y_{ib} для трьох варіантів системи захисту корпоративної інформації за обраними показниками цілісності, доступності та конфіденційності.

При оцінюванні ступеня досягнення максимально можливого прибутку корпоративної структури Y_{ib} для першої системи, дано кожним експертом оцінки в опорних точках для об'єктів за критеріями цілісності, конфіденційності та доступності. Застосовуючи принцип узагальнення, отримано вихідну функцію приналежності трьох вхідних функцій приналежності для системи захисту корпоративної інформації за трьома критеріям, на основі якої сформовано таблицю 1.

Таблиця 1. Оцінка системи захисту корпоративної інформації за трьома критеріями

Характеристика системи захисту корпоративної інформації	Найменш очікувана нижня оцінка	Найбільш очікувана мінімальна оцінка	Найбільш очікувана максимальна оцінка	Найменш очікувана верхня оцінка	Середнє значення
конфіденційність	0,267	0,300	0,500	0,533	0,400
цілісність	0,367	0,400	0,700	0,733	0,550
доступність	0,367	0,400	0,667	0,700	0,534

Після опитування експертів, отримуємо песимістичні нижнє та верхнє значення, та найбільш очікувані значення ступеня досягнення максимально можливого прибутку корпоративної структури Y_{ib}, мінімальні значення означають кращі оцінки. Експерти дають ці значення по сітці від 0 до 1 з кроком 0,1

Далі визначивши математичне очікування системи захисту корпоративної інформації отримуємо значення ступінь досягнення максимально можливого прибутку корпоративної структур.

Результати проведених розрахунків відповідно до діяльності 250 вітчизняних підприємств показника Y_{ib} дозволили оцінити ступінь досягнення максимально можливого прибутку корпоративної структур та визначити рейтингову шкалу оцінки ефективності системи захисту корпоративної інформації, а саме:

– $Y_{ib} \geq 100$ % характеризує високу економічну ефективність системи захисту корпоративної інформації (жодне підприємство не продемонструвало зазначений рівень);

– 75 % $\leq Y_{ib} <$100 % характеризує середню економічну ефективність системи захисту корпоративної інформації (43 з 250 підприємства досягли відповідного значення);

– $Y_{ib} <$ 75 % характеризує низьку ефективність системи захисту корпоративної інформації (207 підприємств продемонстрували низьку економічну ефективність та потребують впровадження заходів щодо підвищення її рівня).

Отже, оцінка економічної ефективності системи захисту корпоративної інформації здійснюється з метою моніторингу досягнення цілей і завдань функціонування системи інформаційної безпеки та визначення напрямів необхідних змін.

Кінцевим результатом оцінювання результативності та результативності є формування адекватних заходів, спрямованих на виявлення та усунення проблем функціонування системи захисту корпоративної інформації, зменшення негативного впливу викликів і загроз інформаційної безпеці підприємства, попередження або мінімізацію можливих збитків [2,с.245].

Реалізація зазначених завдань оцінки економічної ефективності системи захисту корпоративної інформації з урахуванням економічного підходу є найважливішим елементом постійно діючого механізму управління розвитком корпоративних структур.

Література:

1. Park, S., and Ruighaver, T. (2008). "Strategic Approach to Information Security in Organizations," ICISS. International Conference on Information Science and Security, 2008: IEEE, pp. 26-31. [in English].

2. Hong, K.-S., Chi, Y.-P., Chao, L., and Tang, J.-H. (2003). "An Integrated System Theory of Information Security Management," Information Management & Computer Security (11:5), pp 243-248. [in English].

Чумак О. В.
кандидат філософських наук, доцент
Поліщук В. П.
студент
Національний університет «Запорізька політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СТАРТАП-ІНДУСТРІЇ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Економіка України сьогодні переживає дуже складні часи, пов'язані не стільки з наслідками пандемії Covid-19, скільки з військовими діями на території нашої країни. Ці виклики оказують руйнівну дію на український бізнес, вижити якому допомагає інноваційна діяльність у різних сферах економічного життя, зокрема цифрова економіка.

Останнім часом у світі широко розмаху набуває розвиток інноваційного підприємництва, спрямованого на розробку і впровадження у реальне буття різноманітних стартап проектів. В умовах глибокої глобальної економічної, енергетичної, фінансової, продовольчої кризи, переходу світової економіки на рейки загальної цифровізації, науково-технічного інноваційного розвитку для України проблема відбудови національної економіки на основі розробки і поширення стартап проектів рентабельних бізнес-моделей майбутньої вітчизняної мережевої економіки, заснованої на сучасних інформаційних смарт-технологіях набуває все більшої актуальності і потребує подальшого наукового аналізу.

Основними трендами світового розвитку ринку цифрової економіки, просування IT-сектору та національних стартапів в різні сфери життєдіяльності суспільств, завоювання ними все більших ніш на вітчизняних та закордонних ринках є:

− об'єктами конкуренції у глобальному світі стають нові ідеї щодо: розширення простору формування та застосування у бізнесі відкритих даних і їх трансформації у якісно нові ресурси для бізнесу; інформаційне забезпечення підприємництва новими стартап проектами, технологіями їх матеріалізації аж до вигідної комерціалізації; перетворення інформаційних знань, смарт-технологій, стартап проектів на ресурси стратегічного значення для мережевої економіки нового типу, фактори підприємницької діяльності, важливі елементи інтелектуального і фізичного капіталу;

− серйозна державна підтримка цифрового сектору економіки - Індустрії 4.0, який базується на інноваційних екосистемах з розвиненою інформаційною інфраструктурою (тест-лабораторіях, серйозних науково-технічних центрах, технопарках), з довгостроковими інвестиціями в IT – сектор і стартап проекти у нові бізнес-моделі ефективного конкурентного розвитку в розрізі державної стратегічної інноваційно-інформаційної політики;

− активна політика фінансування через бізнес-інкубатори, краудфандинг, венчурні фонди провідними компаніями розвинених країн світу (США, країн ЄС,

значної частини країн Азії) прибуткових стартапів, здатних генерувати доходи та їх своєчасна комерціалізація (наприклад, для стартап Intercom останні роки характерними були порівняно найвищі темпи середньорічного примноження ринкової капіталізації аж на 53%);

− успішність бізнес-проектів базується на примноженні інтелектуального та споживчого капіталу, на поширенні інтелектуальних продуктів (у нашому випадку стартап проектів) у діловому глобальному конкурентному середовищі;

− пріоритетність біотехнологій, цифрових технологій, електроніки та обладнання у глобальному розподілі стартапів за галузями економіки через можливість за їх допомогою вирішення проблем продовольчої та екологічної кризи і їх успішне впровадження в суміжних галузях економіки (медицині, харчовій промисловості, фармацевтиці, космічній галузі та ін..), що паралельно уможливлює більш сприятливі умови для зростання споживчого капіталу і забезпечення окупності інвестицій;

− інтегроване управління компаніями з метою створення стартапів у різних сферах (видах) економічної діяльності, які не пов'язані між собою, але вимагають нових підходів до управління великими (відкритими) даними і на їх формування, обробку та управління припадає більша частина сучасних стартапів [1].

Україна, навіть в умовах війни, володіє великим потенціалом зі створення передових новинок, а в сучасних умовах, особливо для воєнного сектору. Вона залишається ключовим ринком для 60% стартапів країни, за нею йдуть європейський ринок (ЄС та Європейська економічна зона – 46,4%) та Північна Америка (США - 34,3% і Канада – 9,3%). Кожен п'ятий український стартап головною ціллю вважає світовий ринок. Зараз головна мета для нього – почати продажі свого продукту в Україні та ЄС, у довгостроковій перспективі – ключовим ринком залишається США та Азія. Можливим, також, є африканський ринок як частина місії порятунку здоров'я і життя людей.

Щодо тенденцій розвитку стартап індустрії в Україні у 2022 році, то вони є наступними. Незважаючи на повномасштабну війну в країні, українські стартапи, як і вітчизняний ІТ – сектор, демонструють стійкість, і більша половина підприємців створюють власні стартап проекти і продовжують свою бізнес діяльність в Україні. 95% опитаних виробників стартапів заявили, що принаймні частково залишаються в Україні, тоді як 55,7% продовжують свою діяльність з України. Найпопулярнішими зарубіжними напрямками є країни Європейського Союзу (38,6%) і США (10%)

З початку російського вторгнення більше ніж кожен десятий новоспечений робітник був змушений залишити свою компанію (12,7%), але понад чотири з десяти стартапів не відчули жодних змін (43,2%). 37,4% команд стартапів зазнали скорочення, при цьому кожен п'ятий заявив про розширення команди. Загалом команди, у яких до війни було до 10 працівників, показали більшу стійкість, ніж ті, де працювало 11 і більше людей.

Очевидно, що фінансовий стан українських стартапів є нестабільним, причому, майже половина з них працює в парадигмі від одного до трьох місяців. 13% переміщених команд кажуть, що вони впораються з подальшою діяльністю,

тоді як серед нерелокованих стартапів цей показник досягає лише 3,2%. Згідно з онлайн - опитуванням, проведеним Міністерством цифрової трансформації України та рядом міжнародних партнерів, понад 48% підприємців заявили, що протягом наступних трьох місяців їм знадобляться доходи або нові інвестиції, щоб вони могли продовжити роботу на поточному рівні, ще третина з них, заявила, що зіштовхнулася із викликами протягом останніх шести місяців. Дев'ять з десяти стартапів підтверджують необхідність фінансової підтримки для продовження або розширення діяльності, але є і невеликий відсоток тих, кому така допомога не потрібна.

В той же час, незважаючи на несприятливі умови, спричинені вторгненням Росії та її жорсткою війною, український IT-сектор продемонстрував неймовірне зростання в лютому 2022 року – показник експорту за один місяць склав 839 млн. доларів США, що на 31% вище, ніж у січні 2022 року, на 45% більше, ніж у січні 2021 року і на 75% вище, порівняно з лютим 2021 року. До списку українських авторів стартап проектів приєдналися дві українські технологічні кампанії – airSlate і Unstoppable Domains (базуються в США, але засновані українцями). Тим часом українська Preply залучила 50 мільйонів доларів США для глобального розширення [2].

Прогноз подальшого розвитку стартап індустрії в Україні на другу половину 2022 року залишається позитивним, оскільки сектор адаптує процеси та повертається до операційної діяльності, продовжуючи забезпечувати економічну безпеку країни через стабілізацію надходжень експортної виручки.

Для повноцінного використання інтелектуального продукту, створеного українськими стартапами, зміни правил конкуренції на ринку товарів та послуг з активною участю IT-компаній, підвищення окупності інвестицій необхідним є істотне покращення використовуваних бізнес моделей, їх трансформація у сервісний бізне з високою доданою вартістю, розроблення державної економічної політики на довгу перспективу, щоб вітчизняні носії бізнес-ідеї змогли усвідомити реальну участь у вирішенні гострих проблем національної економіки і в забезпеченні вищих стандартів життя українського суспільства, особливо у післявоєнний період.

Література:

1. Мних О.Б., Кіндрат С.В. Стартап - індустрія компаній і сучасні вимоги до побудови бізнес-моделей в умовах смарт – спеціалізації // ResarchGate. January 2019. URL: https://www.researchgate.net/publication/343690905_Startap-industria_kompanij_i_sucasni_vimogi_do_pobudovi_biznes-modelej_v_umovah_smart-specializacii

2. The voice of Ukrainian Start-ups : Більше половини стартапів продовжують свою діяльність виключно з України. *Онлайн дослідження стартап – екосистеми*. URL: https://cases.media/article/the-voice-of-ukrainian-start-uups-bilshe-polovini-startapiv-prodovzhuyut-svoy-diyalnist-viklyuchno-z-ukrayini

Шепель А. С.
студент
Полусмяк Ю. І.
кандидат економічних наук, доцент
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В КОМПАНІЇ MCDONALD'S

Розвиток підприємництва в Україні на сучасному етапі є слабким, що зумовлено необхідністю систематизації зовнішніх факторів впливу на результати та впливу управління ними шляхом прогнозування, яке в свою чергу пов’язує пропозиції з перспективами можливого розвитку.

Стратегічне планування та його процес є основою менеджменту. Стратегічне планування — це ряд заходів і рішень, які складають стратегію економічного розвитку для досягнення поставлених вами цілей. Процес стратегічного планування дозволяє організації адаптуватися до зовнішнього середовища та координувати внутрішню виробничу структуру економіки, а також інвестувати виробничі ресурси.

Метою стратегічного планування є створення такого режиму роботи, який підготує до ефективної роботи конкурентоспроможного бізнесу в довгостроковій перспективі.

Стратегічне планування та виробничі витрати пов'язані з прибутком (доходом) компанії, оскільки однією з головних цілей стратегічного планування є забезпечення довгострокової максимізації прибутку. Отже, процес стратегічного планування забезпечує: прозору систему управління, чітко визначені конкретні цілі на кожен період діяльності компанії, проблеми розвитку та їх усунення, більш ефективне використання землі, роботи трудових ресурсів, обладнання, будівель, машин та інших засобів виробництва, розробка системи оцінки діяльності працівників та розробка системи можливих змін умов виробництва [1, с.448].

На сьогодні існує багато способів конкуренції та організаційних стратегій: виробнича, організаційна, товарна, цінова. Але слід зазначите те, що кожна із них базується на конкурентній перевазі. Стратегічне управління теж визначають як управління конкурентною перевагою підприємства. Конкурентна превага являє собою позиції компанії на ринку, яка має великі шанси на подолання влади конкурентів та залучення великої кількості клієнтів.

Конкурентна перевага створюється за рахунок унікальних матеріалів та нематеріальних активів компанії, які являються стратегічно важливими сферами діяльності підприємства і завдяки яким можна перемогти конкурентну боротьбу на ринку. Конкурентна перевага опирається на сильні сторони підприємства або на навички у окремих сферах діяльності, які є дуже важливими для компанії. Конкурентна перевага є основою конкурентної стратегії [2, с.41-42].

На прикладі компанії McDonald's розглянемо ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі.

Першим ключовим фактором успіху є здатність звертатися до широкого кола клієнтів (меню для сніданків, меню для дітей та широкий асортимент продукції для дорослих). Стратегічне планування компаній швидкого харчування повинно бути спрямоване на довгостроковий розвиток з використанням новітніх технологій та інновацій, нових продуктів і нових видів гамбургерів. Розробка стратегії компанії повинна базуватися на таких принципах: орієнтація на довгострокові глобальні цілі компанії; різноманітність можливих напрямків розвитку, що визначається динамікою зовнішнього середовища компанії; безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії [3,с.202-204].

Другим ключовим фактором успіху є сприятливий імідж та репутація компанії серед покупців. McDonald's має високу якість продукції і це сприяє створенню високого ступеню іміджу на міжнародному ринку та ринку України.

Розглянувши ключові фактори успіху та можливості компанії, можна визначити які стратегії є доречними:

1. Маркетингова стратегія − близько 80% McDonald's перебуває у франчайзингу у приблизько 5000 власників у всьому світі. Стратегічними пріоритетами компанії є забезпечення стабільного зростання, бездоганне обслуговування клієнтів, утримання позицій ефективного та якісного виробника, підвищення кваліфікації співробітників усіх рівнів, організація пробних обмінів між дочірніми компаніями в різних країнах, постійне вдосконалення. про концепцію виробництва фастфуду, заохочення розробки нових харчових продуктів, інноваційне обладнання, маркетинг, організацію обслуговування та технології.

2. Стратегія росту – відкривається 1750 ресторанів на рік (в середньому один кожні 5 годин), які частково належать і частково мають франчайзинг, і 90% цих нових ресторанів мають відкриватися за межами Сполучених Штатів. Компанія хоче зайняти лідируюче положення на закордонних ринках, збільшити відвідуваність ресторанів та пропонувати нову продукцію, організовувати дитячі ігрові майданчики при ресторанах, досліджувати можливості глобальної інфраструктури постачальників компанії та маркетингової діяльності.

3. Стратегія франчайзингу − надавати ліцензію на франчайзинг лише ініціативним, досвідченим і авторитетним підприємцям; спеціально готує їх до активного просування бренду McDonald's на місцях(з пасивними компаніями, партнерами та інвесторами договори франчайзингу не укладаються).

4. Стратегія в асортименті продукції – пропонувати обмежений набір страв. Покращує смак їжі, яку подає (особливо гамбургерів). Випробовує нові категорії фастфуду (курка, мексиканський салат, піца, бургери чи гострі сендвічі тощо), додає страви для любителів здорового харчування. Швидке впровадження потенційно популярних нових харчових продуктів у виробництво та зняття їх з виробництва не набуло популярності так само швидко, вчіться на власних та чужих помилках і швидко переходьте до розробки нових ідей. Це, по суті, новий елемент стратегії, який замінює багаторічну практику ретельного тестування

продуктів у мережі McDonald's перед входом у меню. Наприклад, Chicken McNuggets тестували протягом 7 років [6,с.25-29].

5. Впровадження менеджменту якості. Це неминуче в майбутньому, оскільки все більше і більше конкурентів впроваджують системи управління якістю. У сучасній ринковій ситуації компанія не може вважатися брендом без безпечної якості продукції та послуг. Це допоможе: мінімізувати витрати і зміцнити конкурентні позиції компанії, оптимізувати реалізацію продукції та доступ до нових точок та на нові ринки збуту. Вибір оптимальної організаційної структури (залежно від особливостей і специфіки функціонування підприємства) дозволяє значно підвищити ефективність управління та результати всієї діяльності [5, с.256].

Тому, компанія повинна мати унікальні конкурентні переваги , щоб бути конкурентоспроможною на ринку. Вони базуються на певних ресурсах, таких як технічні, технологічні, фінансові, людські, інформаційні, адміністративні, організаційні та просторові. Однак, конкурентні переваги в свою чергу, це не тільки наявність цих ресурсів, це насамперед ефективне їх використання, задля досягнення бізнес-цілей компанії та їх успішне злиття, здатність середовища забезпечувати чіткі, довгострокові конкурентні переваги, які дають змогу здійснити значний інноваційний прорив у розвитку компанії, створити сучасний транскордонний конкурентоспроможний бізнес, у якому стратегічне планування стає ключовою функцією управління.

Література:

1. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2009. 448 с.

2. Близнюк С.В., Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції*: практика та досвід. 2016. № 7. С. 41–42.

3. Калашнієв, А. Кафе, бари та ресторани: організація, працевлаштування та технічне обслуговування. М.: ПроспеОут, 2007.

4. МакДональдз Україна – офіційний сайт. 2021. URL : https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua.html

5. Олехнович Г. І. Конкурентні стратегії на світових ринках. М.: Видавництво ділової та навчальної літератури, 2005. 256 с.

6. Трещов М.М. Кадрова політика як фактор підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. *Науково-теоретичний журнал Дніпропетровської державної фінансової академії*. 2011. № 1(25). с. 25-29

Шишкін В. О.
кандидат економічних наук, доцент
Пономарьова К. С.
студент
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

Кризова ситуація – це переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, у процесі якого вона піддається впливу ззовні чи зсередини, що вимагає якісно нового реагування з боку цієї системи. Отже вчасне реагування на кризові явища і прийняття грамотних управлінських рішень є запорукою стабільного функціонування організації.

Управлінські рішення – це основний продукт роботи менеджера, а прийняття управлінських рішень – основний процес управлінської діяльності, що формує траєкторію діяльності організації та її окремих підрозділів [1].

Процес прийняття управлінських рішень, особливо в кризових ситуаціях, вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних витрат часу, енергії, досвіду та співставлення теоретичних результатів плану дій з кінцевим практичним результатом.

Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідні такі ключові характеристики:

− право прийняття;

− повноваження;

− обов’язковість (здатність об’єктивно усвідомлювати необхідність прийняття рішення відповідно до ситуації, що склалася);

− компетентність (вміння менеджера приймати адекватні реаліям, кваліфіковані, обґрунтовані рішення);

− відповідальність (обов’язок відповідати за конкретну ділянку роботи, справу, результат дій) [2].

На випадок непередбачених ситуацій необхідно обов’язково мати план дій у кризових ситуаціях.

Доречним є створення групи «швидкого реагування» – тих осіб, що уповноважені говорити від вашого імені та миттєво реагувати на виявлену проблему.

Також має бути загальний аналіз дій організації та передумов, що спровокували кризову ситуацію на підприємстві.

Розглядаються можливі шляхи здійснення антикризової політики, необхідність оптимізації фінансових ресурсів тощо.

Розуміння та моніторинг ситуації, аналіз помилок, залучення партнерів та активне реагування допоможе виявити масштаб загрози та створити ефективний план дій у відповідній ситуації.

Одна з основних причин появи кризових явищ у діяльності підприємств

прихована в самому ринковому господарстві, якому властиві постійні зміни ринкових орієнтацій споживачів, невизначеність економічної поведінки контрагентів підприємства, що потребує постійного коригування основних елементів та функціональних підсистем самого підприємства з метою забезпечення адекватності системи в цілому.

Невідповідність змін параметрів зовнішнього середовища та виробничо-організаційної сфери підприємства і становлять сутність кризи на підприємстві, яка зумовлена зовнішніми по відношенню до підприємства чинниками [3].

Крім того, криза – це не лише загроза, але і поштовх до розкриття прихованого потенціалу і можливостей організації, шанс підвищити ефективність діяльності, досягти конкурентних переваг.

Існування підприємства, як самостійної одиниці демонструє постійну адаптацію до умов зовнішнього середовища, при тому, що внутрішнє середовище підприємства, в свою чергу, можуть змінюватися незалежно від зовнішнього середовища.

Таким чином, якщо криза виявиться непереборною, підприємство або припинить своє існування, або може існувати тривалий час в кризовому стані, наприклад, за умови надання державних дотацій, або залучення додаткових ресурсів.

Проте, перебороння кризового періоду зумовлює перехід підприємства до нового стану, який більше відповідає ринковій ситуації, тобто підвищується здатність підприємства до самопідтримки свого розвитку.

Отже, розробка антикризової політики на підприємствах вимагає розуміння природи походження кризових явищ та представляє собою систему відповідних ефективних управлінських рішень.

Література:

1. Управлінські рішення: сутність, класифікація, умови та процес прийняття. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/management/15389/ (дата звернення: 28.09.2022.).

2. EUProstir. Управління кризовими комунікаціями. URL: https://euprostir.org.ua/courses/lecture/149009 (дата звернення: 28.09.2022.).

3. Ляшенко Н. В. Причини виникнення, функції та вплив кризових явищ на управління підприємством. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=958 (дата звернення: 28.09.2022.).

Шулюк Б. С.
кандидат економічних наук, доцент, докторант
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль, Україна

КОНЦЕПЦІЯ ЗДІЙСНЕННЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ ЗА РЕАЛІЗАЦІЄЮ ПРОЄКТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Незважаючи на вживання різноманітних заходів для ефективної реалізації проєктів державно-приватного партнерства (далі – ДПП), заплановані результати не завжди досягаються, що зумовлено виникненням відхилень на певному етапі виконання зобов'язань учасниками партнерства. Тому важливе місце має здійснення фінансового контролю за реалізацією проєктів ДПП, що сприяє вчасному виявленню відхилень, встановленню причин їх виникнення та прийняттю управлінських рішень щодо їх нейтралізації. Цей контроль здійснюють центральні органи виконавчої влади чи органи місцевого самоврядування, які на основі поданої приватним партнером інформації стосовно стану виконання проєкту ДПП, формують проміжні та загальні щорічні звіти і подають їх до Міністерства економіки України. У свою чергу останнє здійснює моніторинг, узагальнює та оприлюднює результати реалізації проєктів ДПП. Однак згадана система контролю є недеталізованою, необґрунтованою, малоінформативною, адже відображає тільки кількість проєктів, реалізованих у певному регіоні в окремих галузях. Зважаючи на це, система фінансового контролю потребує удосконалення, зокрема стосовно виконання фінансових зобов'язань учасниками партнерства, координації взаємодії державного та приватного партнерів в процесі реалізації проєкту. При цьому варто звернути увагу на світовий досвід в цій сфері задля можливості його імплементації у вітчизняну практику ДПП.

Система контролю в різних країнах світу має власне організаційно-правове забезпечення та інструменти впливу. Так, контрольні функції в процесі реалізації проєктів ДПП у Великій Британії здійснює Міністерство фінансів (Департамент великих інфраструктурних проєктів), у Франції – Міністерство економіки, у Бельгії створено Фламандський центр знань про ДПП, у Німеччині – Незалежну консалтингову компанію OPP Deutschland AG. При цьому Є. Нагорний стверджує, що найприйнятнішою для України є німецька модель, при якій значна увага приділяється визначенню економічної доцільності реалізації проєкту ДПП порівняно з традиційним державним фінансуванням [1, с. 131]. Тому значну роль відіграє контроль на підготовчому етапі ДПП, на якому оцінюється ефективність використання бюджетних коштів з використанням моделі Value for money; аналізується ймовірність виникнення ризиків на основі методу аналогів, експертного методу та статистичного методу, прогнозується їх вплив на результати реалізації проєкту ДПП і розробляються можливі шляхи їх мінімізації (рис. 1).

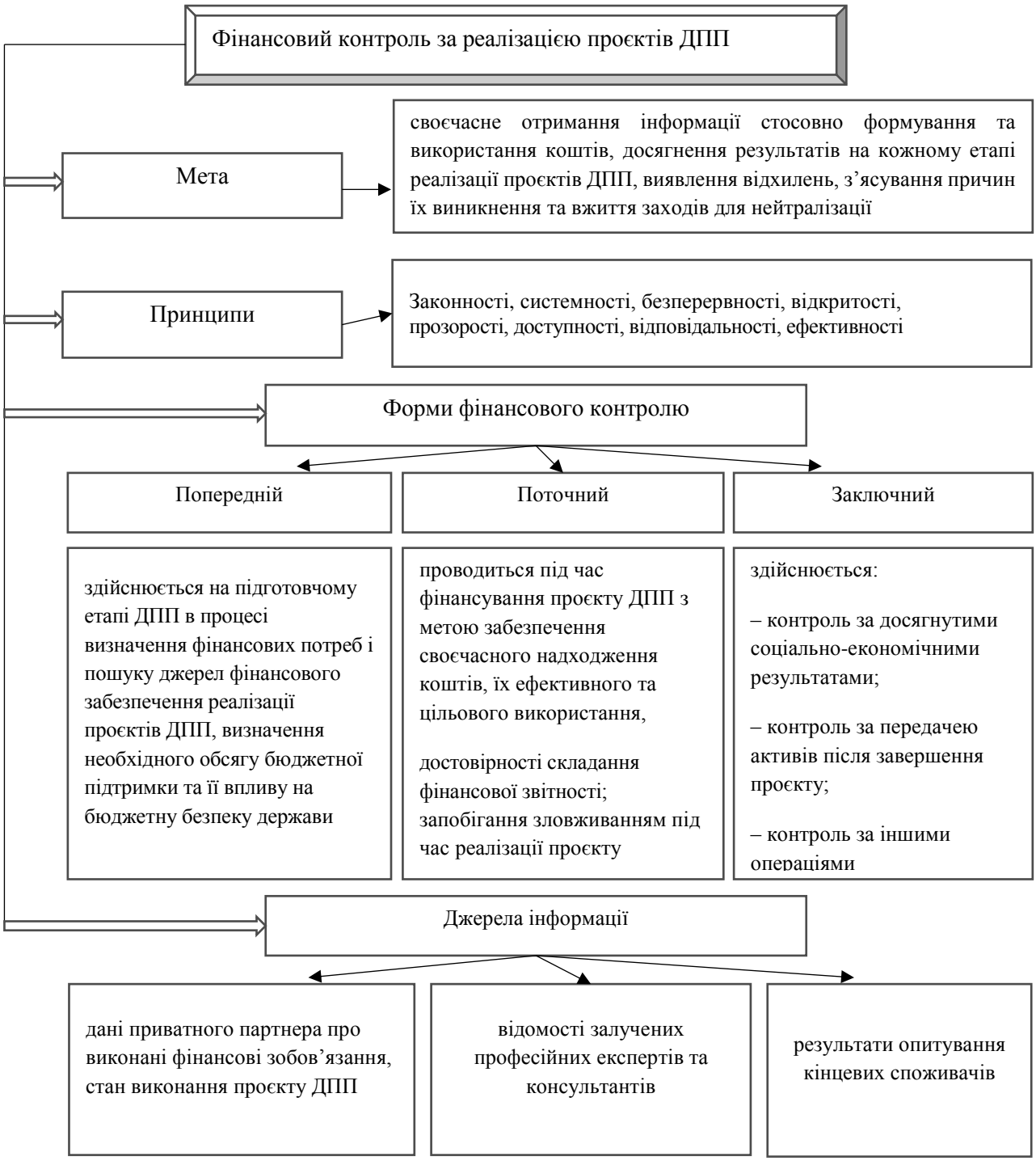


Рис. 1. Концепція здійснення фінансового контролю за реалізацією проєктів ДПП*

**Побудовано автором*

При цьому обов'язково залучаються професійні консультанти (Transaction Advisors), наприклад, PWC, E&Y. Особливістю німецької моделі контролю є участь банківських установ на етапі попередньої експертизи проєктів ДПП задля визначення кредитоспроможності та платоспроможності приватного партнера, здатності держави забезпечити надання бюджетних гарантій за взятими борговими зобов'язаннями. Завдяки проведенню якісного контролю на

початковому етапі реалізації партнерських проєктів держави і бізнесу, Німеччині вдається виконати заплановані фінансові показники та досягти намічених соціальних чи економічних результатів.

Враховуючи довготривалий період реалізації проєктів ДПП, доцільно розробити і впровадити у вітчизняну практику механізм здійснення контрольних дій впродовж всього життєвого циклу проєкту (на підготовчому етапі, безпосередньо в процесі його реалізації та на завершальному етапі), що сприятиме досягненню інтересів держави, інвесторів та стейкхолдерів. При цьому здійснення контролю за отриманими результатами повинно базуватися на принципах відкритості, прозорості, доступності та ін., що дасть змогу залучити громадськість до здійснення контрольних дій.

Отож, ефективна реалізація партнерських відносин держави і бізнесу залежить від досконало розробленої системи фінансового контролю впродовж життєвого циклу реалізації проєкту ДПП. Водночас доцільно посилити контрольні дії на підготовчому етапі ДПП в процесі визначення необхідного обсягу фінансових ресурсів, джерел їхнього забезпечення, ймовірності виникнення ризиків та оцінки їх впливу на очікувані соціально-економічні результати. В підсумку це дасть змогу досягнути відповідності між фактичними та запланованими показниками.

Література:

1. Нагорний Є. О. Удосконалення системи моніторингу та контролю при реалізації проектів ДПП в Україні. *Інтелект XXI*. 2018. № 6. С. 127–132.

Щуров І. В.
кандидат технічних наук, доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
м. Полтава, Україна

ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КОРПОРАЦІЙ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Сучасні бізнес-стратегії українських корпорацій енергетичного сектору України базуються на концепції сталого розвитку, що визначає сукупність обмежень і вимог щодо впровадження інноваційних технологій та організації виробничої діяльності, їх екологічної нейтральності та забезпечення при цьому економічних, соціальних, екологічних результатів.

Такий підхід має поєднувати наступні принципи побудови бізнес-стратегій корпорацій енергетичного сектору: сталого розвитку корпорацій; комплексного оцінювання ефективності впровадження інновацій; створення вартості компанії; корисності (цінність для клієнта та організації).

Завдання розроблення та реалізації бізнес-стратегій корпорацій енергетичного сектору водночас вимагають:

− відповідної організаційної культури компанії;

− урахування конкурентних переваг, сформованих тенденцій зміни внутрішнього і зовнішнього середовища корпорацій;

− побудови нової системи відносин з клієнтами, що передбачають нові цінності сталого розвитку;

− наближення до «ідеальної» бізнес-моделі та цілей стратегії сталого розвитку корпорації;

− збереження збалансованості (пропорційності) компанії, де максимальний дохід від діяльності підприємства можна отримати при дотриманні оптимальних величин факторів виробництва.

При цьому традиційний критерій оцінювання тієї чи іншої бізнес-стратегії (максимізація фінансової віддачі компанії) залишається незмінно важливим та свідчить про ефективність використання корпоративного капіталу.

Сучасні бізнес-стратегії сталого розвитку корпорацій енергетичного сектору мають на меті забезпечувати перехід до низьковуглецевих інноваційних технологій. Використання наявних інструментів щодо забезпечення споживачів доступною низьковуглецевою енергією водночас стимулює швидке нарощування масштабів відновлюваної енергетики, що, як правило, супроводжується модернізацію мереж передачі та розподілу електроенергії, підвищенням енергоефективності та електрифікації кінцевого споживання.

Практична реалізація теоретичних положень стейкхолдер-менеджменту (залучення до співпраці усіх зацікавлених сторін у переході до низьковуглецевих інноваційних технологій та вироблення чистої енергії) створює загальні передумови широкого доступу споживачів до недорогих, надійних і сучасних послуг енергетичних компаній та споживання чистої електроенергії. Усі стейкхолдери, що приєднані до ланцюгів постачання чистої енергії, мають бути

долучені до чистих, надійних, сучасних джерел енергії. Не остання роль у цих стратегіях належить використанню потенціалу децентралізованої генерації електроенергії з відновлюваних джерел.

Вивчення практичного досвіду реалізації бізнес-стратегій сталого розвитку корпорацій дає змогу визначити ключові орієнтири забезпечення їх успішності:

− сучасність стратегічних планів та їх періодичний перегляд у наслідок зміни внутрішнього та зовнішнього середовища корпорації;

− зрозумілість для партнерів, зацікавлених стейкхолдерів щодо цілей, завдань, інструментів реалізації бізнес-стратегій;

− клієнторієнтованість, коли цінності потенційних клієнтів співпадають з ціннісною пропозицією компанії;

− адекватність бізнес-стратегій основним ринковим трендам, ключовим викликам, очікуванням споживачів, змінам у діяльності конкурентів на певних сегментах ринку;

− планування реалізації стратегії з урахуванням вже сформованих зав’язків та взаємовідносин, або їх відповідного розвитку з урахуванням нових цілей та завдань;

− достатність ресурсів та їх доступність (фінансових, людських, інвестиційних тощо) для реалізації стратегічного плану;

− постійний моніторинг бізнес-процесів та оцінка їх ефективності;

− використання нових аналітичних інструментів (Big Data, Google Trends та ін.) та інформаційних технологій оброблення даних з метою моделювання та прогнозування реалізації бізнес-стратегії;

− циклічність перевірки ефективності бізнес-моделі підприємств, їх бізнес-стратегій, стійкості компанії та оцінювання факторів, що на неї впливають, готовність до змін та запуску нових товарів, послуг з урахуванням зміни цінностей клієнтів компаній.

Складність розвитку корпорацій енергетичного сектору національних економік визначається певною сукупністю вимог Паризького договору до 2050 року, що пов’язані з переходом до низьковуглецевої моделі розвитку, уведенням нових механізмів сплати зборів за викид вуглецю та поступової відмови від субсидування цін на викопані види палива.

Література:

1. Kaplan S. N., Ruback R. S. The Valuation of Cash Flow Forecasts: An Empirical Analysis. *Journal of Finance*. 1995. Vol.50. P. 1059–1093.

2. Global SD Report 2019. URL: https://sdgs.un.org/sites/default/files/ 2022-07/26927

Якимова Н. С.
доктор економічних наук, доцент
Малаховська А. Г.
студент
Донецький національний університет імені Василя Стуса
м. Вінниця, Україна

МІСЦЕ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Актуальність проблеми обумовлена тим, що у жорстких ринкових умовах, які характеризуються впливом безлічі чинників, спричиненим впливом довкілля, виживання та сталий розвиток суб'єктів господарської діяльності можливе при нарощуванні конкурентних переваг, пов'язаних з управлінням персоналом. Конкурентоспроможні працівники, які мають спеціалізовані знання, навички та практичний досвід, є одним з основних факторів розвитку підприємств.

Вирішення існуючих проблем організацій у процесі діяльності безпосередньо взаємопов'язане з їхньою нездатністю задовольняти потреби у робочій силі, що визначає безперервність виробництва. Значною мірою це пов'язано з відсутністю прогресивних підходів до розвитку систем управління персоналом, недостатньою взаємодією роботодавців з іншими суб'єктами ринку праці, неповним інформаційним забезпеченням кадрової діяльності, труднощами досягнення прийнятного для кожної організації конкурентоспроможного потенціалу кадрового складу.

Про важливість та актуальність теми свідчить низка наукових праць. Практичні та теоретичні аспекти конкурентоспроможності персоналу широко висвітлені в роботах провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема: Д. Богині, О. Грішнової, М. Долішнього, П. Друкера, А. Колота, Л. Лісогор, М. Портера, А. Томпсона, А. Стрикленда та інших.

Конкурентоспроможність є складною економічною категорією, у її основі лежить поняття конкуренції. У загальному вигляді під конкурентоспроможністю слід розуміти володіння ознаками, властивостями чи якимось особливостями, наявність яких сприяє створенню певних переваг для суб'єкта економічного змагання.

Конкурентоспроможний персонал – це добре навчений, добре підготовлений, добре мотивований та добре стимульований персонал, котрий вміє і бажає трудитися, націлений на досягнення цілей та вирішення завдань організації [1, с. 65].

Конкурентоспроможний персонал, очолюваний конкурентоспроможним менеджментом, створює конкурентоспроможну продукцію, яка буде затребувана на ринку, оскільки персонал – це головний актив організації, головний стратегічний ресурс організації у конкурентній боротьбі [2, с. 16].

Персонал організації – це конкурентне багатство, яке потрібне розвивати разом з іншими ресурсами для досягнення стратегічних цілей організації.

Важливо забезпечити його ефективне функціонування у ринковій економіці. У зв'язку із цим персонал розглядається як стратегічно важливий ресурс.

З метою підвищення конкурентоспроможності персоналу організації необхідно враховувати і той факт, що на сучасному етапі розвитку ринкових відносин підготовка кадрів – це прерогатива не тільки держави, яка прагне сформувати, зміцнити та постійно розвивати трудовий потенціал країни, а й нагальна проблема всіх керівників. Кожна організація прагне підтримки своєї конкурентоспроможності.

Можливість професійного зростання та підвищення кваліфікації – ще один ефективний інструмент управління персоналом. Персоналу потрібно дати зрозуміти, що на нього покладаються великі надії, і передати йому певну частку відповідальності. Результативність роботи кожного працівника залежить від індивідуальних можливостей та особистого професіоналізму [3, с. 53].

В організаціях необхідно проводити семінари та тренінги. Для оцінки конкурентоспроможності персоналу важливе значення має оцінка спільної участі працівників у загальному трудовому процесі, розвитку внутрішньогрупових економічних відносин, спеціалізації та кооперування праці.

У свою чергу на конкурентоспроможність персоналу впливають фактори, які за джерелом впливу поділяються на три групи: фактори зовнішнього впливу, фактори внутрішнього впливу та особистісні фактори.

Обов'язково варто звернути увагу на існування ще однієї групи критеріїв, за якою можна судити про конкурентоспроможність персоналу для організації. Це – критерії ефективності праці, які, своєю чергою, можна поділити на якісні та кількісні критерії.

Таким чином, для розвитку системи управління персоналом з метою забезпечення конкурентоспроможності організації необхідний інструмент, за допомогою якого можна було б оцінити ефективність чинної системи управління та виявити шляхи її подальшого вдосконалення. Тому володіння таким інструментом, а також розуміння можливостей та шляхів його використання в управлінській діяльності створює серйозні передумови для зростання конкурентоспроможності організацій.

Література:

1. Брусєнцева О.А. Конкурентоспроможність персоналу як складова конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник УМО. Серія. Економіка та управління.* 2017. №3. С. 62-68.

2. Мартинюк Н. Концептуальні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Економічний дискурс.* 2016. Вип. 2. С. 15-28.

3. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. *Теоретичні та практичні аспекти менеджменту*. 2018. № 4. С. 52-54.

Наукове електронне видання
Можна використовувати в локальному
та мережному режимах

Міжнародна науково-практична конференція

«СУЧАСНІ ТРЕНДИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ»

10 листопада 2022 року

Технічний редактор: *Кравець М.В.*
Комп'ютерне верстання: *Кравець М.В.*
Відповідальний за випуск: *Карпенко А.В.*

Один електронний оптичний диск (DVD-ROM); супровідна документація.
Тираж 100 прим. Зам. № 928

Видавець і виготовлювач
Національний університет «Запорізька політехніка»
Україна, 69063, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 64
Тел.: (061) 769–82–96, 220–12–14

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6952 від 22.10.2019.