



Alfred Nobel  
University

I Міжнародна  
науково-практична конференція

*СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ  
МЕНЕДЖМЕНТУ, ФІНАНСІВ  
І ТУРИЗМУ В УМОВАХ НОВІТНІХ  
ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ*

---

17 квітня 2024 р.

Академія Бізнесу в Домброві Гурнічій (Польща)  
School of Natural Sciences and Health (Естонія)  
Державний торговельно-економічний університет (м. Київ)  
Національний транспортний університет (м. Київ)  
Національний університет «Львівська політехніка» (м. Львів)  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (м. Дніпро)  
Національний технічний університет України «Київський політехнічний  
інститут імені Ігоря Сікорського» (м. Київ)  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника  
(м. Івано-Франківськ)  
Одеський національний економічний університет (м. Одеса)  
Weber-Stephen Products Co (Польща)

***I Міжнародна науково-практична конференція***

**СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ,  
ФІНАНСІВ І ТУРИЗМУ В УМОВАХ НОВІТНІХ  
ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

**Тези доповідей**

17 квітня 2024 р.

Електронне видання

Дніпро  
2024

УДК 658.15 : 336.11 : 338.48 : 339.92

С 91

**Організаційний комітет:**

**В.М. Вареник**, кандидат економічних наук, доцент, Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна – голова оргкомітету;

**С.Б. Холод**, доктор економічних наук, професор, ректор, Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро;

**Ж.В. Піскова**, кандидат економічних наук, доцент, Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна;

**Т.М. Болгар**, доктор економічних наук, професор, Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна;

**З.С. Пестовська**, кандидат економічних наук, доцент, Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна;

**В.Л. Смесова**, доктор економічних наук, професор, ректор, Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро;

**В.С. Момот**, доктор економічних наук, професор, Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна;

**О.М. Литвиненко**, кандидат економічних наук, доцент, Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна;

**Г.Я. Митрофанова**, доктор економічних наук, професор, Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна;

**О.А. Євтушенко**, кандидат економічних наук, Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна.

**Л.Г. Бойко**, Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна.

**С.П. Кожушко**, доктор педагогічних наук, професор, Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна.

С 91

Сучасні тренди розвитку менеджменту, фінансів і туризму в умовах новітніх глобальних викликів: I Міжнародна науково-практична конференція: тези доповідей, Дніпро, 17 квітня 2024 р. - Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2024. – 279 с.

ISBN 978-966-434-573-3

Збірник містить тези доповідей учасників I Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тренди розвитку менеджменту, фінансів і туризму в умовах новітніх глобальних викликів».

Науковці з України та інших країн надають свої оцінки проблем розвитку системи менеджменту, фінансів і туризму у таких аспектах як сучасні виклики менеджменту, проблеми, глобальні тенденції на рівні держави і підприємств, теоретичні та прикладні аспекти менеджменту в реальному, фінансовому, інфраструктурному та інших секторах економіки, штучний інтелект, інновації та цифрові трансформації у менеджменті, фінансах і туризмі, актуальних питань банківської справи та управління фінансами в умовах глобальної економіки, економіка та управління підприємствами сфери туризму та готельно-ресторанного бізнесу в умовах глобалізації та діджиталізації, національна мережа трансферу технологій і сучасні аспекти модернізації освіти: стан, проблеми та перспективи розвитку.

УДК 658.15 : 336.11 : 338.48 : 339.92

Відповідальність за зміст, достовірність та оригінальність поданих матеріалів несуть автори тез.

Відповідальний за випуск: **В.М. Вареник**, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту Університету імені Альфреда Нобеля

ISBN 978-966-434-573-3

© Університет імені Альфреда Нобеля, оформлення, 2024

## ЗМІСТ

<b>СЕКЦІЯ 1. МЕНЕДЖМЕНТ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ, ПРОБЛЕМИ, ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ НА РІВНІ ДЕРЖАВИ І ПІДПРИЄМСТВ</b>	10
<i>Diakiv V.O.</i> Relevant issues of organizational management in the challenging times	10
<i>Hrechyshkina A.</i> Integration of Japanese management culture in Ukraine	11
<i>Алексійчук С.М.</i> Система професійного розвитку персоналу на державному підприємстві	13
<i>Бардон Є.Р.</i> Бізнес-планування в управлінні організацією	15
<i>Вернигора В.К., Пестовська З.С.</i> Управління ризиками підприємств в європейських країнах	17
<i>Воронецька М.О.</i> Шляхи удосконалення управління персоналом підприємства	18
<i>Галиш К.С.</i> Методи системи управління на підприємстві	23
<i>Головка А.В.</i> Управління персоналом підприємства	28
<i>Голунова Д.Д.</i> Оцінка системи управління персоналом на підприємстві середнього бізнесу ТОВ «Атомсервіс»	30
<i>Гришко Д.С.</i> Удосконалення маркетингової політики ТОВ «ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА КОМПАНІЯ «АЛЮМАКС-ДНІПРО»	32
<i>Грозан О.</i> Сучасні підходи до управління продуктивністю праці персоналу	34
<i>Гуменюк К.Д.</i> Система маркетингових комунікацій організації	37
<i>Демченко Д.В.</i> Роль лідерства та комунікації в управлінні організацією	39
<i>Єрмоленко В.В.</i> Організаційна поведінка в управлінні персоналом	41
<i>Каневська А.С.</i> Сучасні тенденції в галузі управління персоналом в умовах цифровізації	43
<i>Коробков Р.Є.</i> Закупівля товару як один з ключових бізнес-процесів підприємства	46
<i>Корчагіна Л.Ф.</i> Вплив рівня ESG-активності компанії на її фінансову результативність	47
<i>Кравчук І.В.</i> Управління безпековою складовою економічних процесів інноваційно орієнтованих підприємств транспортної галузі	49

<i>Кравчук М.С.</i> Організаційна культура в системі управління	51
<i>Кучеренко Є.В.</i> Оцінка впливу запропонованих заходів для мотивації та стимулювання персоналу	53
<i>Лавриненко С.О.</i> Побудова системи загальної винагороди персоналу організації	57
<i>Лікар В.О.</i> Вдосконалення системи розвитку персоналу організації	59
<i>Лящевська Н.В.</i> Використання моделі Кірпатріка в розвитку педагогічного персоналу загальноосвітніх закладів	61
<i>Макар О.</i> Прийняття логістичних рішень в матеріальному забезпеченні підприємства	63
<i>Мартиненко С.</i> Методологічні засади планування маркетингової діяльності підприємства	65
<i>Митрофанова Г.Я., Євтушенко О.А.</i> Вплив глобальних трендів на зміни організацій, людського капіталу та роботи	68
<i>Митрофанова Г.Я., Пірковець Є.М.</i> Адаптивне управління персоналом як складова сучасного менеджменту	71
<i>Михайлик Я.А.</i> Роль HR-менеджера в процесі формування організаційної культури в компанії	74
<i>Момот В.Ю.</i> Психологічні аспекти управління: роль емоційного інтелекту в прийнятті менеджерських рішень	75
<i>Мудрицька К.А.</i> Особливості формування логістичної стратегії ТОВ "Епіцентр-К"	77
<i>Надточий Д.В., Пестовська З.С.</i> Корпоративна соціальна відповідальність: досвід країн Європи	80
<i>Нестор О.Ю.</i> Покращення багаторівневої координації державними інвестиціями для забезпечення їхньої ефективності	81
<i>Парханова В.С.</i> Розвиток персоналу підприємства: теоретичний аспект	83
<i>Плохий О.В.</i> Розробка політики стимулювання зайнятості та поліпшення ситуації на ринку праці в Україні	86
<i>Рядова А.Д.</i> Вплив організаційної поведінки загального деканату для досягнення успіху в організації	89
<i>Стаценко А. С.</i> Коучинг на підприємстві виробництва: як фактор мотивації персоналу	90
<i>Таран С.Є.</i> Управління розвитком людського капіталу	94
<i>Терешина Д.І.</i> Управління персоналом підприємства на прикладі ТОВ "ПІВДЕНТРАНСБУДКОМПЛЕКТ"	96
<i>Тьомкін Т.О.</i> Самодисципліна та тайм-менеджмент як	98

інструменти досягнення успіху менеджера	
<i>Убілава А.Б.</i> Поняття, значення та фактори професійного розвитку персоналу	102
<i>Хорунжа Ю. О.</i> Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу	104
<i>Чучукало О.В.</i> Роль HR-менеджера в процесі формування організаційної культури в компанії	109
<i>Шваб А.І.</i> Ефективне управління розвитком персоналу в сучасних логістичних компаніях на прикладі ТОВ «Октавіан-Дніпро»	111
<i>Шевченко Д.В.</i> Управління організацією в умовах динамічного зовнішнього середовища	113
<i>Штурмак О.О.</i> Ефективний розвиток бізнесу за допомогою комунікативних умінь	115
<i>Шулик А.О.</i> Теоретичні основи системи мотивації та стимулювання персоналу	117
<i>Юрченко К.Р.</i> Формування оптимальної структури організації	119
<i>Яценко А.В.</i> Професійний розвиток продавців консультантів на підприємстві «САХАРА ЛТД»	121
<b>СЕКЦІЯ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ В РЕАЛЬНОМУ, ФІНАНСОВОМУ, ІНФРАСТРУКТУРНОМУ ТА ІНШИХ СЕКТОРАХ ЕКОНОМІКИ</b>	123
<i>Герасімов Т.С., Марченко Р.О.</i> Сучасні виклики та стратегії менеджменту в енергетичному секторі	123
<i>Гетманюк В.О.</i> Застосування логістичних підходів у малому та середньому бізнесі	125
<i>Зайцева Т.А.</i> Оцінка фінансової стійкості підприємства	127
<i>Коваленко В.В.</i> Інноваційні технології мотивації персоналу фінансових установ	130
<i>Ковтун О.С.</i> Секторний аналіз як інструмент для судження про якість роботи компанії	133
<i>Ковтун С.М.</i> Впровадження інституту неконкуренції та непереманювання як сучасний виклик для менеджменту	135
<i>Кравцов Р.О.</i> Організаційно-економічний механізм управління торгівельною діяльністю підприємства: теоретичний аспект	139
<i>Луценко В.С.</i> Моделювання бізнес-процесів у нотатції IDEF0 в антикризовому менеджменті	142

<i>Мазур Д.С.</i> Особливості стратегічного управління підприємством	144
<i>Менькова С.</i> Оцінка ліквідності підприємства	146
<i>Мирка К.Р.</i> Автоматизація бізнес-процесів за допомогою CRM-системи (на прикладі групи компаній «OWN ESTATE»)	149
<i>Неделько А.А.</i> Тенденції розвитку оптової торгівлі як сфери логістичної діяльності: досвід України	150
<i>Осацька Ю.С. Піскова Ж.В.</i> Особливості використання SAP BUSINESS ONE в Польщі та Україні	153
<i>Панін Т.Р.</i> Роль та вплив комунікацій в управлінні організацією	158
<i>Полякова К.Ю.</i> Управління бізнес-процесами на підприємствах харчової промисловості	159
<i>Тупас І.С.</i> Розвиток навичок продажів на підприємстві «САХАРА ЛТД»	161
<b>СЕКЦІЯ 3. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ, ІННОВАЦІЇ ТА ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ, ФІНАНСАХ І ТУРИЗМІ</b>	164
<i>Pysarkova V.</i> Transformation of service and management in the field of hotel and restaurant business	164
<i>Боровенська А.Р.</i> Цифрові тренди розвитку туризму	165
<i>Гончарук Б.О.</i> Діджитал-система для бізнес-аналізу як основа для прийняття ефективних управлінських рішень	167
<i>Контровський Д.В.</i> Вплив штучного інтелекту та сучасних технологій на корпоративне навчання і розвиток персоналу	169
<i>Мусієнко К.А.</i> Дослідження інструментів та методів керування проектами з використанням інформаційних технологій	173
<i>Перев'язко К.І.</i> Внесок інноваційних технологій у вдосконалення туристичної галузі	174
<i>Послушної І.Р.</i> Цифрова трансформація в маркетингу: стратегії, інструменти та виклики	176
<i>Проскура С.Р.</i> Вплив штучного інтелекту на менеджмент, його переваги використання в управлінні бізнес-процесами	179
<i>Риженко А. Д.</i> Штучний інтелект в сучасному менеджменті: вигоди та недоліки	182
<i>Савицька К.О.</i> Штучний інтелект та інновації у сфері туризму	185
<i>Чорна Л.В., Ковальська Л.В.</i> Штучний інтелект як інновація в туризмі	187

<b>СЕКЦІЯ 4. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ ТА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ</b>	190
<i>Tarasova Y.</i> Tax burden: Ukraine and European countries	190
<i>Авельцева А.П.</i> Кореляційно-регресійний аналіз як вид економіко-статистичних методів в управлінні підприємством: теоретичний аспект	191
<i>Болгар Т.М.</i> Методичні підходи до виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та приховування банкрутства	193
<i>Бондаренко В.О.</i> Податки в Україні: порівняння з країнами Європи	196
<i>Босняк Є.</i> Основні способи фінансування благодійних організацій	198
<i>Василенко М.І.</i> Проблеми ефективного здійснення інноваційної діяльності вітчизняними підприємствами	204
<i>Голікова І.Я.</i> Управління необоротними активами підприємства	206
<i>Закревська М.О.</i> Критичний аналіз показників ліквідності підприємства автомобільної промисловості	209
<i>Калініна А.</i> Актуальні питання банківської справи та управління фінансами в умовах глобальної економіки	211
<i>Калюжна О.І.</i> Управління грошовими потоками на підприємстві	213
<i>Крупій Ю.В.</i> Управління активами виробничого підприємства: теоретичний аспект	216
<i>Курбатова Д.С.</i> Обґрунтування шляхів оптимізації коефіцієнтів ліквідності	219
<i>Лаврус О.С.</i> Оцінка податкового навантаження в умовах війни	222
<i>Мамедова В.М.</i> Бізнес діяльність та особливості фінансового управління	224
<i>Патока В.В.</i> Особливості управління персоналом в сучасних умовах господарювання вітчизняних підприємств	227
<i>Пестовська З.С.</i> Кодекс етики у банках: порівняння європейського та українського досвіду	229
<i>Плахотнюк К.Р.</i> Прогнозування оборотних активів на підприємстві	231
<i>Плахутіна К.Д.</i> Прогнозування фінансового стану підприємства	233

<i>Раєвська К.О.</i> Роль інтернет-банкінгу в Україні: стан та перспективи розвитку	235
<i>Руденко О.О.</i> Особливості розвитку фінансово-кредитних установ України на сучасному етапі	237
<i>Сивак Б.В.</i> Особливості діагностики фінансової кризи на підприємстві в сучасних умовах господарювання	239
<i>Соболь Д.О.</i> Роль банків в економіці сучасності	240
<i>Собчук С.О.</i> Депозитні вкладення як основний вид ресурсів банківських установ	243
<i>Сторожилова В.О.</i> Менеджмент у фінансовому секторі економіки	244
<i>Троценко Р.О.</i> Проблеми використання статистичних методів для оцінки фінансового стану українських підприємств	246
<i>Філіппенко Н.А.</i> Ключові аспекти ефективного фінансового управління у спортивному клубі «ІНТЕГРАЛ ФУНКЦІЙ»	248
<i>Фіщук О.В.</i> Особливості оподаткування акцизним податком у 2024 році	250
<i>Шевцова К.Г.</i> Ринок державних боргових цінних паперів України і його значення для економіки	253
<i>Яськов Є.О.</i> Адаптивний підхід до державного регулювання інвестиційної привабливості	255
<b>СЕКЦІЯ 5. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ</b>	258
<i>Seleznova O.Yu., Pestovska Z.S.</i> Development prospects of HYGGE hotel in Poland	258
<i>Verenich E.V., Pestovska Z.S.</i> Prospects for tourism development in the Czech Republic	259
<i>Вітряк А.О., Боровець К.Д.</i> Вплив тренду цифрових технологій на розвиток ресторанного бізнесу	261
<i>Красько Є.Р.</i> Розробка методів та засобів формування туристичних пропозицій	263
<i>Мірошниченко Н.С.</i> Проблематика організації гастрономічного туризму в Україні	264
<i>Пахотіна Є.В.</i> Теоретичні аспекти розвитку лікувально-оздоровчого туризму	266
<i>Рацібарська С.Д.</i> Маркетингові підходи у туристичній рекламі: від традиційних ЗМІ до Інтернет-простору	268
<i>Хомук К.С.</i> Проблемні фактори розвитку екстремального	270

туризму в Україні	
<i>Челядіна А.О.</i> Теоретичні аспекти просування туристичних послуг через мережу інтернет	272
<b>СЕКЦІЯ 6. НАЦІОНАЛЬНА МЕРЕЖА ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ І СУЧАСНІ АСПЕКТИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОСВІТИ: СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ</b>	274
<i>Вареник В.М.</i> SOFT, HARD TA DIGITAL SKILLS для менеджерів у цифрову епоху: запити бізнесу	274
<i>Піскова Ж.В.</i> Рамка кваліфікації для професії менеджер з логістики та логіста як основа для формування освітньо-професійної програми	276

# СЕКЦІЯ 1. МЕНЕДЖМЕНТ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ, ПРОБЛЕМИ, ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ НА РІВНІ ДЕРЖАВИ І ПІДПРИЄМСТВ

**V.O. Diakiv**

*Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine*

## **RELEVANT ISSUES OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT IN THE CHALLENGING TIMES**

*Management* is an effective countermeasure or adaptation to factors that prevent the effectiveness of management activities in order to achieve a clear goal.

The relevance of discussing and analyzing issues of modern management of organizations in the modern realities of war is obvious: it is necessary to reformat management and adapt to new conditions. One of the burning issues in management that always remains is change management. Successful change management can provide an organization with a competitive advantage and help it adapt to changing environments.

The article "Why change management is key to digital transformation success" by Andrew S. Bate, published in TechTarget in 2019, explores this significance.

The issues of team effectiveness, mutual understanding and their relationships, attention to execution processes, control and analysis of results have remained and will remain relevant, because they arise in any management environment. It should be noted that new factors have emerged that prevent high-quality and effective management, and which, in my opinion, can be conditionally divided into the following groups:

1. technical;
2. emotional.

The first of the above arose precisely during the war, when technical support for the work of employees became not a routine, but a new challenge for all business spheres. The lack of light, water and heating, constant shelling and the vital need for the periodic evacuation of the entire workforce to a shelter during an air threat with a temporary suspension of activity - all this makes good results impossible, and sometimes work processes in a general sense. These factors in many cases become insurmountable, because they do not depend on the managers themselves, but it is still possible to predict and insure.

The solutions to these issues are to ensure stable and comfortable work as much as possible (provision of uninterrupted power sources,

heating equipment, etc.), which can significantly reduce negative impacts and avoid progressive deterioration of work results.

Emotional factors are mainly formed against the background of permanent concerns for personal safety, as well as for the safety of family and friends, and are usually closely related to technical factors. The emotional state of employees in the environment of the influence of the factors listed above, due to the absolute lack of experience in performing functional duties in these conditions, the unpredictability and absolute uncertainty of the next day, becomes shakier and more vulnerable than ever. In order to maintain a stable psyche and prevent the impact of stress, managers should more closely monitor and pay attention to all the problems of their team, and become more loyal. Anxiety for oneself and loved ones, a vague understanding of ways to solve problems and their implementation in modern realities demotivate and disorient.

The solution to emotional barriers is formal (working) and informal training. Working training courses and briefings will provide a clear understanding of the position of the organization, the role and place of everyone in it at all stages of professional functioning, orientate in solving issues during force majeure circumstances, and give employees a sense of importance and necessity. Informal training will influence the psychological background, becoming the basis for team cohesion and providing a sense of support for solving both professional tasks and personal issues to overcome the negative impact of constantly arising risks.

Both of these issues take the first place in the priority of solving current management problems. Today requires good technical support of employees at the workplace, as well as stabilization of their mental state in order to fulfill the plans set before them. No modern manager has the right to demand a quality result without appropriate conditions.

*Scientific supervisor: V. Y. Momot, Doctor of Economics, Full Professor*

**A. Hrechyshkina**

*Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine*

## **INTEGRATION OF JAPANESE MANAGEMENT CULTURE IN UKRAINE**

Japan is known for having one of the most well-known and effective management cultures in the world. They are steadfastly committed to their national characteristics and customs while continuously striving to use the most successful management principles and techniques of Western

culture. This helps to develop a distinctive style of thinking and doing things while also preserving and upholding its values, all of which add to the famous uniqueness of Japanese management [1, p. 69].

As Ukraine moves past its Soviet historical context, it offers an intriguing environment for implementing Japanese management techniques. Lately, there have been noticed positive tendencies of Ukrainians wanting to move towards advocacy for reforms meant to enhance governance, transparency, and efficiency in both public and private sectors. Japanese management practices may provide insightful guidance on how to develop a culture that values productivity, excellence, and workers involvement.

Some of the most known Japanese principles are:

1. Lifetime employment and seniority system, where employees stay with the same firm for life, showing loyalty and receiving constant salary increases.

2. Personnel rotation system. It involves moving employees every 2-3 years not necessarily with their consent, contributing to the expansion of knowledge, horizons, identify reserves for the growth and improve the quality of products.

3. Reputation system in Japan contributes to the formation and maintenance of the employee's reputation as proactive, decent and well-mannered, taking into account all his personal characteristics, abilities and skills in character.

4. The system of education and training at the enterprise. Companies provide their employees with post-hire training, evaluating their abilities, and organize a retraining system, including on-the-job training, after-the-job training, and self-education.

5. Quality circles, which bring together a small group of employees at different levels of the hierarchy to solve production problems, reduce costs, and improve technological processes by inventing and implementing techniques.

6. To strengthen the bonds of employees with management and the company, various forms of communication are used, for instance, morning meetings with physical exercise or ceremonies and events such as celebrations company foundation day [2, p. 286-287].

Nonetheless, there are certain difficulties in implementing Japanese management culture in Ukraine. From cultural difficulties, and conflicting corporate conventions, to the more egalitarian strategy promoted by Japanese management philosophy that may conflict with the hierarchical structure that is more prevalent in Ukrainian enterprises.

Integrating Japanese management culture into Ukraine has the potential to greatly improve the competitiveness and resilience of the

corporate environment. Those techniques can assist Ukrainian businesses in increasing productivity, quality, and innovation by encouraging staff involvement, continuous development, and a focus on customer happiness. Furthermore, placing a focus on enduring connections and allegiance may help to foster stability and confidence in the Ukrainian business environment. Especially if we note that Ukrainian managers largely do not pay proper attention to their employees, the conditions of their work, and career advancement opportunities [3, p.23-26].

There are a few tactics that can be used to help Ukraine integrate Japanese management culture even more. These consist of initiatives for mentorship, cross-cultural training programs, and joint ventures between Japanese and Ukrainian businesses. Navigating the challenges of cultural integration will require a strong emphasis on respect, understanding, and adaptability from all parties involved.

#### References

1. Maistruk I. M. Management culture in Japan and the United States of America. 2007 P. 69.
2. Shkurat, M. Ye. Using the «Japanese model» of personnel management in TNK.. 2016 p. 282—289.
3. Kovalenko G. O. Conceptual foundations of the formation of the organizational culture of Ukrainian management. Science and economics. 2016. No. 7. P.23-26.

*Scientific advisor: V. Y. Momot, Doctor of Economics, Full Professor*

**С.М. Алексійчук**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

### **СИСТЕМА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ДЕРЖАВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Сучасні підприємства постійно стикаються з викликами та завданнями, пов'язаними з управлінням персоналом. До питання професійного розвитку у державних установах відносяться надзвичайно відповідально, тому що, це є прямим завдатком успішного виконання завдань, які поставлені перед ними державою. Фахівці установ постійно повинні підвищувати свою професійну кваліфікацію та знання, працювати в складних умовах війни та йти в ногу з часом, так як техніка постійно вдосконалюється, модернізується, уніфікується. В цьому допомагає система

професійної підготовки, де керівники ретельно готують співробітників підрозділів. Якісно організовані та проведені навчання, наполегливість та додаткова постійна самостійна робота дозволяє персоналу професійно зростати і рухатись по кар'єрним щаблям.

Для розробки якісної системи професійного розвитку варто провести аналіз підприємства, після - провести аналіз потреб у розвитку персоналу і вже згодом формувати чітку систему.

1. Головним кроком у розвитку таланту є визначення стратегічних цілей організації. Ці цілі визначають кваліфікацію та спеціальні навички, необхідні працівникам для досягнення стратегічних цілей компанії.

2. Аналіз потреб у розвитку персоналу виконується за допомогою методів збору даних на підприємстві. Це може бути опитування співробітників, інтерв'ю з керівництвом, аналіз робочих обов'язків, аналіз результатів роботи і т.д..

3. На основі усіх наявних даних створюється чітка система професійного розвитку персоналу. За її виконання відповідає певна, назначена керівником, група співробітників, що впроваджує дану систему серед свого персоналу і контролює цей процес.

Система професійного розвитку персоналу може включати в себе проведення різноманітних заходів, таких як: семінари, тренінги, з'їзди, конференції, збори, наукові та наочні навчання, практичні відпрацювання. Для працівників, які мають високий рівень підготовки можуть створюватися індивідуальні завдання, які зводяться до розробки навчально-методичних матеріалів та практики по різних напрямкам роботи підприємства. На прикладі підприємства, що виготовляє техніку показано, якими можуть бути основні завдання професійної підготовки:

— вдосконалення професійних навичок та вмінь кожної посадової особи спрямованих на якісне виконання завдань у будь-яких умовах та у встановлені терміни;

— вивчення організації виробництва, технології виготовлення, форм та методів контролю

— постійне удосконалення стилю й методів роботи начальників, посадових осіб у навчанні та вихованні підлеглих, керівництві проведенням занять із професійної підготовки у підрозділах, диференціація навчальних груп відповідно до рівня освіти, кваліфікації та посади;

— освоєння в установлений термін навичок контролю якості та приймання техніки, сприяння вчасному введенню її в експлуатацію;

— удосконалення організаційних здібностей посадових осіб щодо забезпечення життєдіяльності підприємства у відповідності до вимог Конституції України, законодавчих та нормативно-правових актів України, керівних документів;

— формування у працівників почуття особистої відповідальності за доручену справу, за дотримання заходів безпеки у службових приміщеннях та на робочих місцях, за підтримання встановлених норм трудової дисципліни.

Підсумовуючи усе вищесказане, можна зробити висновок, що правильно створена система розвитку персоналу дозволяє підприємству ефективніше використовувати свій кадровий потенціал, підвищувати продуктивність, залучати та утримувати працюючих співробітників і досягати поставлених цілей.

#### Список використаних джерел

1. Савченко А. В. Розвиток персоналу : підруч. / В. Савченко. – [2-евид., перероб. ідоп.]. – К. : КНЕУ, 2015. – 505 с
2. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.
3. Постанова КМУ №908 від 05.06.2000 року «Про представництва генерального замовника Державного космічного агентства України» Офіц. вид. — Відомості КМУ вид-во, 2000. — 19 с

***Науковий керівник: О.М. Литвиненко, кандидат економічних наук, доцент***

**Є.Р. Бардон**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЮ**

Бізнес-планування є невід'ємною частиною успішного управління організацією, орієнтованого на досягнення стратегічних цілей та розвиток компанії. У процесі бізнес-планування використовуються різноманітні аналітичні методи та інструменти для оцінки зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів та

конкурентоспроможності. Це допомагає уточнити стратегічні напрямки діяльності та визначити можливі ризики.

Структурований бізнес-план стає інструментом комунікації з інвесторами, партнерами та співробітниками, що дозволяє залучити їхню підтримку та співпрацю. Крім того, він є основою для систематичного оновлення та коригування стратегії компанії, забезпечуючи її адаптацію до змін у середовищі та збереження конкурентних переваг.

Правильно складений бізнес-план також сприяє раціоналізації ресурсів, стимулює розвиток інновацій та новаторських підходів, що є ключовими для відповіді на зміни на ринку та впровадження конкурентних переваг. Також, він сприяє вдосконаленню комунікації та співпраці в межах компанії, а також залучає інвестиції для реалізації нових проектів та ініціатив.

Зазначене бізнес-планування також сприяє формуванню чіткої візії та місії компанії серед працівників, що дозволяє всім розуміти цілі та завдання, необхідні для досягнення успіху. Ретельна аналітика та прогнозування, виконані під час бізнес-планування, допомагають уникнути непередбачених ситуацій та ризиків, що можуть загрожувати стабільності організації.

Ще, бізнес-планування стимулює розвиток стратегічного мислення серед персоналу та створює сприятливу атмосферу для інновацій та креативності. Систематичний аналіз і оцінка результатів виконання бізнес-плану дозволяє швидко реагувати на зміни та коригувати стратегію діяльності компанії, що дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною на ринку.

Провідна роль бізнес-планування полягає у забезпеченні довгострокової перспективи розвитку організації та підвищенні її конкурентоспроможності на ринку. Також варто зазначити, що надійний бізнес-план є необхідним елементом для привертання інвестицій та фінансування нових проектів та ініціатив. Бізнес-планування допомагає у формуванні стратегії управління людськими ресурсами та розвитку персоналу, що дозволяє залучати, розвивати та утримувати талановитих співробітників. Окрім того, воно сприяє раціоналізації ресурсів, оптимізації процесів та забезпеченню фінансової стабільності компанії.

#### Список використаних джерел

1. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент. — 2012.
2. Друкар А. Планування та організація бізнесу: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2002.

3. Робінс С., Култер П., Култер М. Основи управління: Концептуальні, історичні та практичні аспекти. — К.: КНЕУ, 2003.

4. Гаврилюк Л. Маркетингові дослідження: методи та техніки. - Харків: Видавництво "Основа", 2017.

5. Степаненко В. Моделі та методи аналізу ризиків в управлінні організацією. - Дніпро: Видавництво "Символ-Плюс", 2016.

6. Дейвіс, Дж., Томсон, Дж. Бізнес-стратегія: підходи до стратегічного аналізу. — Лондон: Персеус Букс, 2009.

7. Мінцберг, Г., Амстронг, Дж. Відшукання стратегії. — К.: Видавничий дім "Бібліотека менеджера", 2003.

*Науковий керівник: Ж.В. Піскова, кандидат економічних наук,  
доцент*

**В.К. Вернигора, З.С. Пестовська**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ В ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ**

Управління розвитком підприємств є ключовою складовою успіху в сучасній глобалізованій економіці. У країнах Європи, які характеризуються великою різноманітністю економічних, культурних та правових умов, цей процес стає особливо складним. Бізнес потребує управління численними ризиками, що при правильному підході може призвести до значного підвищення ефективності та результативності.

Одним з основних ризиків є політична та економічна нестабільність. Зміни у політичних режимах, законодавчі зміни та економічні кризи можуть суттєво вплинути на умови бізнесу та призвести до зниження прибутковості та конкурентоспроможності підприємств.

Ризик фінансової нестабільності може стати серйозним викликом для підприємств. Особливо це стосується малих та середніх підприємств, які мають обмежені фінансові ресурси.

Основні чинники ризику фінансової нестабільності:

1. Високий рівень боргового навантаження. Великий обсяг заборгованості може стати причиною фінансових труднощів для підприємства, особливо в періоди зниження прибутковості чи змін на фінансових ринках. За даними Євростату, в середньому у країнах ЄС рівень боргового навантаження підприємств становить близько 65% від ВВП, що свідчить про значну фінансову залежність [1].

2. Нестача ліквідних коштів. Брак грошових коштів або активів, які можна швидко перетворити на готівку, може призвести до фінансових проблем. За даними ЄЦБ, в середньому в країнах ЄС близько 20% активів підприємств є ліквідними, що вказує на потенційну ризикованість управління ліквідністю [1].

3. Фінансові кризи. Фінансові кризи, такі як криза 2008 року, можуть миттєво поглибити фінансові проблеми підприємств та призвести до їхнього банкрутства.

Загалом, ризик фінансової нестабільності є серйозною загрозою для підприємств у країнах Європи. Він вимагає від управлінців вдосконалення стратегій фінансового управління та постійного моніторингу фінансових показників для забезпечення стійкості та стабільності бізнесу в умовах фінансової нестабільності.

Високий рівень конкуренції на ринку Європи створює значні виклики для підприємств. Щоб залишатися конкурентоспроможними, підприємства повинні бути інноваційними, ефективно використовувати ресурси та швидко реагувати на зміни в умовах ринку. Тільки такі компанії зможуть забезпечити свій стабільний розвиток та зберегти лідерство в галузі. За даними Європейської комісії, ще у 2021 році кількість зареєстрованих підприємств у країнах ЄС перевищила 25 млн, що свідчить про велику конкуренцію на ринку [2].

Ефективне управління ризиками, в тому числі диверсифікація продуктів, входження на нові ринки та інвестиції у дослідження та розвиток, може сприяти підвищенню результативності підприємств та їх стійкому розвитку в умовах глобальної конкуренції.

#### Список використаних джерел

1. European Central Bank. (2020). Financial Stability Review. <https://www.ecb.europa.eu/pub/financial-stability/fsr/html/index.en.html>

2. OECD. (2019). OECD Economic Surveys: European Union. Retrieved from [https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-european-union\\_eco\\_surveys-eu-2019-en](https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-european-union_eco_surveys-eu-2019-en)

**М. О. Вороньцька**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Однією з умов ефективного функціонування підприємства є врахування інтересів працівників у всіх діях. Без такого розгляду

неможливо досягти підвищення ефективності в соціально-економічному сенсі. Персонал – це ядро кваліфікованих працівників, яке формується і змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Управління людськими ресурсами можна визначити як діяльність, спрямовану на максимально ефективне використання працівників для досягнення цілей компанії. Метою концепції управління персоналом є створення системи, заснованої насамперед не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, спрямованих на збалансування інтересів працівника з інтересами підприємства у високій продуктивності праці. Підвищення ефективності виробництва, досягнення найвищих економічних результатів підприємства [4, с. 18].

Система управління персоналом - це комплекс заходів кадрової роботи, спрямованих на досягнення цілей підприємства шляхом цілеспрямованої взаємодії з його працівниками. Він полягає у здійсненні таких функцій: загального та лінійного управління; планування та маркетинг людських ресурсів; наймання та тарифікація персоналу; побудова робочих відносин; забезпечення умов праці; особистісний розвиток; мотивація поведінки персоналу; соціальний розвиток; розробка організаційних структур управління; правовий та інформаційний супровід.

В ринкових умовах компаніям необхідно організувати ефективну діяльність співробітників. Розстановка кадрів відповідно до виробничих завдань з урахуванням нахилів і кваліфікації працівників; високий контроль за умовами праці; посилення ролі підготовки кадрів: організація всіх видів професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації відповідно до індивідуальних потреб і вимог сучасного виробництва стане запорукою удосконалення управління персоналом підприємства та функціонування підприємства в цілому [1, с 35].

На багатьох підприємствах України система відтворення, навчання та підвищення кваліфікації персоналу не отримує достатнього ресурсу. Сучасний, висококваліфікований штат та рівень оплати праці менеджерів з персоналу не справляються із завданнями реалізації активної кадрової політики. З розвитком ринкових відносин в економіці України, нових форм і методів господарювання все більшої актуальності набуває проблема вдосконалення системи управління персоналом підприємств.

Проблема вдосконалення системи управління персоналом підприємств досить детально висвітлена в наукових працях

українських та зарубіжних учених. У цих роботах розкривається сутність системи управління персоналом, основні аспекти її роботи та методи вдосконалення. Проте, водночас, необхідно більш детально вивчити проблему вдосконалення системи управління персоналом українських компаній в умовах стрімкого розвитку ринкової економіки.

Оскільки найважливішим ресурсом компанії є праця, процес вдосконалення управління цим ресурсом є однією з головних цілей компанії, адже завдяки працівникам можна не тільки покращити технологічний розвиток, але й збільшити обсяги виробництва, що призводить до збільшення прибутку [2, с. 30].

На основі аналізу різноманітних наукових праць можна виділити кілька варіантів ефективного управління трудовими ресурсами.

1. Перш за все, звичайно, кожна компанія повинна дотримуватися Конституції України та законодавства про працівників, що сприяє кращому управлінню людськими ресурсами.

2. Звичайно, необхідно постійно підвищувати свій кваліфікаційний рівень.

3. Використовувати основи персоналізму для більш продуктивного управління творчими та професійними трудовими ресурсами.

4. У складних економічних умовах працівникам мають бути забезпечені необхідні умови для їх професійного розвитку.

5. Проводити постійний аналіз та оцінку власного персоналу компанії.

6. Дотримуйтеся узгодженості поєднання всіх шкіл, які включають філософію, науку та релігію, для успішного керівництва.

7. Визначити характерний вплив процесів сучасної економічної інтеграції та глобалізаційної ситуації на ступінь та інструменти управління працею.

8. У сучасному високопродуктивному суспільстві малі та великі компанії повинні намагатися зменшити вплив соціальних ризиків на персонал.

У завдання компанії входить, перш за все, підбір співробітників і правильний розподіл роботи між ними з урахуванням їх кваліфікації і професіоналізму. Звичайно, в сучасних умовах рекомендується регулярно оцінювати та рекламувати виконану роботу. Якщо робоча сила добре мотивована, вона може підняти рівень виробництва на вищий рівень і підвищити вартість компанії порівняно з конкурентами [3, с.278].

Чинники глобалізації, пов'язані з економічною кризою, міграцією, демографією та політикою, мають значний вплив на структуру, мотивацію, специфіку управління та склад трудових ресурсів [1, с. 106-109].

Останнім часом в українських компаніях спостерігається негативна риса використання власних трудових ресурсів, яка зумовлена [3, с. 25]:

- неправильним управлінням працівниками з боку окремих компаній і небажання прислухатися до творчих працівників, які висувають нові ідеї щодо покращення діяльності компанії;

- зростання безробіття в усіх сферах: від політики до екології; - постійне зростання конкурентоспроможності кожного працівника, що призводить до зниження вартості продукту «робоча сила»;

- зменшення грошового стимулювання працівників через нездатність компаній адаптувати свою роботу до умов, які диктує ринок.

Отже, ми бачимо, що компанії практично не покращують управління власними кадрами. Для вдосконалення зазвичай використовуються основи персоналізму [2, с. 48–49].

Виходячи з цього критерію, ми зазначаємо, що компаніям необхідно створити належне середовище для працівників для самостійного вдосконалення своїх навичок і кваліфікації шляхом створення внутрішніх команд всередині компанії на основі професійного вдосконалення та винахідливості.

На цьому фоні управління людськими ресурсами можна покращити наступним чином: при підборі та професійному переміщенні працівників намагайтеся звести всі ризики до нуля; при регулярній оцінці ситуації в компанії і при наявності фактів, які не задовольняють керівництво, необхідно підбирати людей, які будуть розробляти ідеї щодо поліпшення діяльності; при вдосконаленні необхідно зважувати прогрес компанії на різних рівнях життєвого циклу; не дивлячись на можливі проблеми підприємства, необхідно через матеріальний і соціальний захист дати працівникам впевненість у завтрашньому дні.

Провівши аналіз, можна виділити наступні завдання вдосконалення управління персоналом [5, с. 16]: з урахуванням фінансових ресурсів організації повинні бути обговорені можливі заходи щодо розвитку співробітників; для освоєння нових ринків збуту продукції необхідно регулярно аналізувати розвиток сфери діяльності, а також рівень професіоналізму співробітників і рівень освоєння

новітніх технологій; слід проводити регулярний перегляд поточного стану компанії.

Враховуючи ринкові фактори, варто провести дослідження матеріально-економічного рівня організації, в результаті якого вибрати найкращий напрямок розвитку компанії. Виходячи з цього, компанії необхідно мати необхідний рівень управління персоналом:

- не тільки підтримувати умови праці та їх безпеку, а й регулярно їх покращувати;
- забезпечення відповідним сучасним обладнанням для покращення та прискорення виконання робіт;
- систематично покращувати управління та розвиток робочих ресурсів і продуктивність групової роботи шляхом навчання та впровадження найсучасніших заходів;
- правильно керувати талановитими людьми, відбираючи їх з урахуванням їх професіоналізму та особистих якостей і ставлячи їх на відповідну посаду.

Якщо в компанії є талановиті та креативні співробітники, удосконалюючи процес управління цими працівниками, не варто забувати про їхні відмінні риси. Для управління такими трудовими ресурсами керівництво організації повинно враховувати: характерний для них спосіб вираження власних думок та ідей; можливість запропонувати цим працівникам гнучкий або вільний графік роботи; забезпечення подальшого підвищення їх кваліфікації та професійного рівня; підтримка спілкування з такими співробітниками, в ході якого можна знайти цікаві ідеї для розробки унікальних видів товарів, які приносять великі прибутки компанії; підтримка у виїзді професійних гуртків, де успішні спеціалісти певної сфери діяльності діляться досвідом та секретами успіху; те, що неможливо втручатися в роботу співробітників різних відділів у групах, у результаті чого відбувається обмін навичками та знаннями; організація робочого часу таким чином, щоб непродуктивний робочий час було зведено до мінімуму [6, с.32].

Саме продуктивне управління персоналом, що включає турботу та безпеку кожного окремого працівника в майбутньому, веде компанію до успіху.

#### Список використаних джерел

1. Глобальне управління 2025: вирішальний момент / пер. з англ. Г.В. Лелів. Львів : Літопис, 2011. 120 с.
2. Граб М.Б. Концепція управління персоналом на засадах персоналізму. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. 2011. № 706. С. 47–53.

3. Линенко А.В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2008. № 4. С. 111–116. 6. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 1. С. 126–135.

4. Пікалов В.Л. Щодо проблем управління талановитими працівниками суб'єктів господарської діяльності. Академічний огляд. 2014. № 1. С. 116–121.

5. Рачинська Г.В. Оцінювання рівня технологічного розвитку підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2011. № 698. С. 277–281.

6. Ситник Н.І. Управління персоналом : навчальний посібник для ВНЗ. Київ : Інкос, 2009. 472 с. 11. Федулова Л.В, Тенденції розвитку високотехнологічного сектору економіки України. Економіст. 2009. № 1. С. 32–35.

*Науковий керівник: В. М. Вареник, кандидат економічних наук,  
доцент*

*К.С. Галиш  
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **МЕТОДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Практична реалізація функцій і управління відбувається через систему методів управління. Лише завдяки впливу керівного органу чи особи можна запустити організовану систему для досягнення бажаного результату. Водночас для досягнення поставлених цілей необхідні певні інструменти скоординованого впливу. Такі засоби прийнято називати методами управління.

У воєнний час трансформаційні управлінські дії зосереджені насамперед на вирішенні ключових проблем, які можуть виникнути в сучасних організаціях. За результатами опитування підприємців та представників бізнесу України встановлено, що до основних проблем організації бізнесу в умовах воєнного часу слід віднести проблеми матеріально-технічного забезпечення, безпеки праці, забезпечення безперервності поставок та проблеми з робочою силою [6].

В свою чергу варто проаналізувати поняття «методи управління». Методи управління – це способи впливу на окремих працівників і трудові колективи в цілому, необхідні для досягнення

цілей компанії (підприємства, організації). Управління бізнесом (підприємством, організацією) спрямоване на людей, їхні інтереси, особливо матеріальні. Тому в основі класифікації методів управління лежить внутрішній зміст мотивів, якими керується людина в процесі виробництва чи іншої діяльності. За змістом мотиви дій можна поділити на матеріальні, соціальні та примусові. Відповідно до цього виділяють економічні, соціально-психологічні та організаційні методи контролю діяльності підприємства [2].

Методи управління реалізують істотний зміст управлінської діяльності. Вони є найбільш мобільними та активними елементами системи управління, мають альтернативний характер і спрямовані на досягнення цілей і принципів управління. Зміст методів пов'язаний з роботою працівників апарату управління і в цілому являє собою складну систему. Система методів управління – це способи і прийоми, за допомогою яких керівники виконують покладені на них функції [2].

Методи управління застосовуються як до трудових колективів у цілому, так і до окремих працівників. Кількість методів управління та їх комбінацій необмежена, що визначається складністю і різноманітністю завдань, які вирішуються при регулюванні діяльності об'єктів управління. На практиці зазвичай одночасно використовуються різні методи управління, їх комбінації та поєднання, оскільки вони органічно доповнюють один одного. Методи управління повинні знаходитися в постійній динамічній рівновазі в залежності від реальних умов діяльності організацій [5].

В умовах воєнного часу керівництво організації має бути готове до зовнішніх викликів, які часто непередбачувані. Проте практика показала, що у воєнний час компанії стикаються з великими проблемами управління. Найсуттєвішою якістю менеджменту в сучасних умовах є гнучкість, вміння переорієнтуватися на вирішення нових завдань, використовувати нові, адекватні умовам, форми і методи управління [3]. Важливою характеристикою управлінських інновацій є їх радикальність. Тільки ранні інноватори здатні забезпечити розвиток діяльності компанії, а пізні інноватори можуть лише адаптувати інновацію до цих умов функціонування. Перед впровадженням управлінська інновація повинна пройти певні фази, на яких вона набуває необхідних властивостей. Визначення етапів впровадження управлінських інновацій дає змогу якісно розробити заходи не лише щодо планування та контролю, а й створення умов для перебігу інноваційного процесу. З цим у практичний процес управління компанією і включають методи керівництва.

Варто зазначити найперспективніші методи управління.

1. *Соціально-психологічні методи.* Соціально-психологічні методи управління реалізують мотиви соціальної поведінки людини. Оскільки рівень сучасного виробництва, зростання загального рівня освіти та професійної кваліфікації працівників призводять до істотних змін у системі ціннісних орієнтацій та мотиваційній структурі трудової діяльності людей. Традиційні форми матеріального стимулювання поступово втрачають свій первинний стимулюючий ефект [4].

Дедалі важливішими стають такі чинники, як осмисленість і креативність праці, можливості для особистої ініціативи, соціальне визнання, моральне заохочення тощо. Тому розуміння закономірностей соціальної психології та індивідуальної психіки працівника є необхідною умовою ефективного управління виробництвом чи будь-яким іншим видом діяльності.

Практична реалізація методів соціально-психологічного управління відбувається за допомогою різноманітних засобів соціальної орієнтації та регуляції, групової динаміки, вирішення конфліктних ситуацій, гуманізації праці тощо.

2. *Організаційні методи управління* базуються на мотивах! Оскільки вони мають обов'язковий характер, їх наявність і практичне застосування визначаються зацікавленістю людей у спільній організації праці. Організаційні методи управління — це сукупність способів і прийомів впливу на працівників, заснованих на використанні організаційних зв'язків і адміністративного авторитету управління. Усі організаційні методи управління поділяються на регулюючі та виконавчі [4].

В організаційний метод варто включити наступні чинники, які мають вплив на управління підприємством в умовах війни:

– *Зміни підходів до командної роботи.* Робоче середовище виникає під впливом зовнішніх факторів, таких як ринкові умови та економічні тенденції, а також внутрішніх процесів, таких як віддалена робота та зміна потреб клієнтів. Під час війни вести бізнес – це коригувати пріоритети та зосереджуватися на інтересах команди, партнерів і клієнтів. Дуже важливо трансформувати корпоративне управління в бік безпеки, репутації та підтримки персоналу [1].

– *Особиста безпека.* Під час війни безпека виробничих процесів компанії часто залежить від певних ключових практик. Зазвичай це передбачає розробку планів на випадок непередбачених обставин для компенсації збоїв, викликаних зовнішніми факторами. Ланцюги поставок часто зміцнюються шляхом визначення альтернативних ресурсів і маршрутів. Підвищена увага, як правило,

приділяється фізичній безпеці виробничих потужностей і персоналу, включаючи розширені протоколи безпеки. Доцільно організувати екстрену навігаційну службу для забезпечення безпечних маршрутів руху працівників на роботу. Крім того, для забезпечення благополуччя та безпеки членів команди можуть бути надані автобусні перевезення та проживання, включаючи безкоштовні готелі [6].

– *Управління очікуванням клієнта.* В умовах невизначеності та руйнувань, викликаних війною, управління очікуваннями клієнтів стає вирішальним фактором у підтримці відносин і збереженні репутації компанії. У цей важкий час бажано підтримувати чітку комунікацію з клієнтами. Проактивна комунікація з клієнтами для інформування їх про можливі затримки доставки продукції, пов'язані з війною, є надзвичайно важливою. Незважаючи на складне та хаотичне середовище, клієнти часто виявляють розуміння та підтримку, коли компанії працюють відкрито та чесно. Така прозора комунікація допомагає відповідати очікуванням клієнтів, підтримувати довіру та сприяти доброзичливості.

– *Управління репутацією.* Під час війни репутація компанії відіграє вирішальну роль у подоланні викликів і підтримці відносин. Надзвичайно важливо усвідомлювати важливість підтримки позитивного іміджу та захисту репутації серед співробітників і партнерів. Для ефективного управління репутацією доцільно визначити пріоритетність виконання зобов'язань перед клієнтами та партнерами, незважаючи на збої, спричинені війною. Відкрите спілкування та прозорість є ключовими елементами стратегії управління репутацією [2].

В умовах воєнного часу компаніям часто доводиться повністю змінювати організаційну структуру. Такі рішення дозволяють компанії сильніше конкурувати на ринку або, навпаки, краще адаптуватися до змін попиту.

3. *Метод увалення рішень в умовах невизначеності.* Очікування повного набору інформації для ухвалення рішення – поширена помилка лідера під час кризи. Оскільки криза пов'язана з багатьма невідомими та несподіваними явищами, обставини можуть довго не прояснюватись, а час для прийняття рішень буде втрачено. Однак покладатися лише на власну інтуїцію також не можна. Необхідно постійно збирати та аналізувати дані та спостерігати за розвитком подій. Насправді це означає, що у кризовому управлінні треба часто робити паузу, оцінювати ситуацію з різних точок зору, передбачати, що може статися далі, а потім діяти. Цикл «пауза-оцінка-передбачення-дія» (pause-assess-anticipateactcycle) повинен бути

безперервним, щоб зберігати спокій і стримувати надмірну реакцію лідерів на нову інформацію. Однак у деяких кризових ситуаціях потрібні негайні дії [1].

Вкрай важливо при цьому, щоб лідери не лише демонстрували співпереживання оточуючим, а й залишалися уважними до власного самопочуття. У міру наростання стресу та втоми здатність людей обробляти інформацію, зберігати холонокровність та виявляти здоровий глузд зменшується. Шансів протистояти функціональним спадам більше у тому випадку, якщо прислухатися до порад спеціалістів щодо підтримки здоров'я та приділяти час на відновлення працездатності. Це допомагає підтримувати ефективність дій протягом усього кризового періоду [[1].

4. *Ефективна комунікація.* Важлива проблема в кризу – прозорість прийнятих рішень. Вдумливе, часте спілкування лідерів із членами їхніх команд демонструє, наскільки вони стежать за ситуацією та коригують свої дії у міру надходження нової інформації. Проблеми, питання та інтереси кожної групи (аудиторії) мають бути враховані. Комунікації не повинні припинятися після закінчення кризи. Знайомство з оптимістичним чи реалістичним планом подальших дій може мати потужний вплив на співробітників та клієнтів, надихаючи їх на участь у відновленні повномасштабної діяльності компанії [4].

Отже, варто зазначити, що на сутність і взаємозв'язок системи методів управління, які використовує керівництво конкретного підприємства, впливає багато факторів. Проте керівництво (адміністрація) підприємства має застосовувати їх систематично, комплексно та залежно від конкретних обставин чи ситуацій, що склалися в трудовому колективі. Віддавайте перевагу тому чи іншому методу управління, оскільки нехтування будь-яким із цих методів, віддаючи перевагу лише одним і виключаючи інші, негативно позначається на ефективності управління підприємством у цілому.

#### Список використаних джерел

1. Деркач М. С. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. Збірка матеріалів Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни» (20–21 жовтня 2022 р.). Луцьк, Донецький національний технічний університет. С. 209–211.
2. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповн.). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

3. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2023. Вип. 27. С. 58–64. DOI: 10.35774/rarrpsu.2022.27.058.

4. Сидоренко А. О., Чорній В. В. Сучасні методи управління персоналом підприємства //Актуальні проблеми економіки та управління. – 2020. – №. 14.

5. Управління персоналом: навчальний посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. Київ: Кондор, 2012. 310 с.

6. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10(257). С. 100–104. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/205>.

*Науковий керівник: Ж. В. Піскова, кандидат економічних наук,  
доцент*

**А.В. Головка**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах сучасного світоіснування фінансові ресурси вже не є першочерговим та найважливішим фактором конкурентоспроможності підприємства, наразі крупні компанії акцентують більше увагу саме на людські ресурси. Як показує практика, саме персонал є найважливішою, рушійною силою в будь-якому підприємстві, адже їх рівень компетентності, кваліфікація, досвід, професійні навички, творчий, нестандартний підхід до завдань та особисті якості – є вагомими перевагами на ринку серед конкурентів. Головна мета системи управління персоналом – забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, а також досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу. [1]

Управління персоналом розглядається як система принципів, механізмів, методів і форм впливу на створення, розвиток і використання співробітників компанії. Це означає, що управління персоналом є одночасно системою організації, процесом і структурою, яка забезпечує необхідну кількість співробітників з необхідною компетентністю. [2, С.59-66].

Тобто, загально зазначаючи все вище сказане, можна дійти до підсумку, що управління персоналом визнається основою,

фундаментом конкурентоспроможності компанії, яку слід активно розвивати та удосконалювати для досягнення стратегічних цілей. Базуючись на цих фактах, можна підкреслити основну мету управління персоналом, а саме: створення, розвиток і максимально ефективно використання трудового потенціалу підприємства.

Управління персоналом являє собою такий тип діяльності, що здійснюється за допомогою різних методів впливу на співробітників. Методи управління - це способи впливу на персонал з метою досягнення певних управлінських цілей, необхідних для ефективного функціонування компанії в цілому. Різні науково-досліджувальні джерела відокремлюють такі методи управління персоналом:

- методи стимулювання, спрямовані на задоволення конкретних потреб співробітників;
- методи інформування, що передбачають передачу співробітнику інформації для самостійного формування організаційної поведінки;
- методи переконання, які орієнтовані на прямий вплив на внутрішній світ та систему цінностей людини;
- методи (адміністративного) примушування, ґрунтовані на використанні погрози або застосуванні санкцій.

Отже, методи управління персоналом повинні відповідати цілям і завданням підприємства, організації, а також загальним параметрам їх досягнення.

Для більш детального розуміння управління персоналом слід ознайомитись з принципами управління персоналом, вони поділяють на: загальні та часткові. До загальних принципів управління персоналом належать: науковість, плановість, комплексність (системність), безперервність, нормативність, економічність, зацікавленість, відповідальність. Серед часткових принципів управління персоналом виділяють: відповідність функцій управління цілям виробництва; індивідуалізація роботи з кадрами; демократизація роботи з кадрами; інформатизація кадрової роботи; забезпечення її рівня, достатнього для прийняття обґрунтованих рішень; підбір кадрів для первинного виробничого колективу з урахуванням психологічної сумісності. [3, С. 26].

Підводячи підсумки усього вищенаведеного та спираючись на теоретичні основи сучасного менеджменту організації, можна визначити, що процес управління персоналом включає сукупність методів, процедур і програм впливу підприємства на своїх співробітників з метою максимального використання їхнього потенціалу. Це означає, що без чіткої структури та раціонального

планування управління персоналом, компанії важко буде виходити на максимальну продуктивність, адже управління людськими ресурсами в структурі сучасного менеджменту, є однією з найбільш важливих функціональних сфер в організації, яка впливає на продуктивність компанії в цілому та може забезпечити значне підвищення ефективності її роботи.

#### Список використаних джерел

1. Александрова С.А. Конспект лекцій з курсу «Управління персоналом» / С. А. Александрова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – 67 с.
2. Шморгун Л. Г. Менеджмент організації: Навчальний посібник / Л. Г. Шморгун. — К.: Знання, 2010. — 452 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник / Л. В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с. 24

*Науковий керівник: Г.Я. Митрофанова, доктор економічних наук, професор*

**Д.Д. Голюнова**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

### **ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ТОВ «АТОМСЕРВІС»**

Підвищення ефективності використання персоналу в часі передбачає проведення комплексної роботи зі скорочення норм часу на виконання бізнес- процесів, недопущення непродуктивних втрат робочого часу, простоїв (внутрішньозмінних та цілоденних) [2]. Підвищення ефективності використання персоналу з вироблення включає зростання ефективності організації праці, якості матеріально-технічного забезпечення, а також пов'язане з якісними характеристиками самого персоналу та його мотивацією. Підвищення ефективності організації праці залежить від якості управління всіма видами ресурсного забезпечення організації: якості формування трудового колективу, ефективної розстановки кадрів, рівня матеріально-технічного забезпечення діяльності працівників. Підвищення якості роботи персоналу виступає узагальнюючим параметром, та його стан визначається ефективністю реалізації попередніх напрямків.

ТОВ «Атомсервіс» визнає права людини, проголошені на національному та міжнародному рівнях, всебічно та неухильно дотримується таких прав і всіляко засуджує будь-які прояви їх порушення.

ТОВ «Атомсервіс» панує демократія, коли працівники мають значний голос. Ось кілька способів.

1. Аналіз ефективності програм навчання та розвитку персоналу: Оцінка рівня доступності та релевантності програм для покращення навичок та знань співробітників, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства [1].

2. Оцінка системи оцінки працівників: Аналіз об'єктивності та релевантності критеріїв оцінки, які використовуються для оцінки продуктивності та внеску працівників у результати підприємства [2].

3. Вивчення системи мотивації: Оцінка ефективності заохочувальних програм та систем компенсації з метою підтримки високої мотивації працівників та залучення та утримання талановитих співробітників [1].

4. Аналіз системи вирішення конфліктних ситуацій: Оцінка наявності та ефективності механізмів для вирішення конфліктів та забезпечення позитивного робочого середовища [4].

5. Вивчення комунікаційної системи: Оцінка ефективності системи комунікації між різними рівнями управління та співробітниками з метою забезпечення чіткості та взаєморозуміння [2].

6. Аналіз рівня задоволеності працівників: Вивчення рівня задоволеності працівників їхніми робочими умовами, можливостями розвитку та корпоративною культурою [3].

7. Оцінка ефективності процесу рекрутингу та підбору персоналу: Аналіз процедур та інструментів, що використовуються для залучення та відбору кандидатів з метою забезпечення відповідності їхніх навичок та досвіду потребам компанії [4].

8. Оцінка системи розвитку лідерства та кар'єрного зростання: Аналіз наявності та ефективності програм для розвитку та підтримки лідерства серед працівників, а також можливостей для кар'єрного зростання [1].

Отже, компанія виходить за рамки своїх конкурентів, надаючи своїм співробітникам можливість спілкуватися та брати участь у суспільних послугах. У зв'язку з цим він заохочує своїх співробітників слідувати своїм інтересам, які не пов'язані з їхніми робочими завданнями, таким чином реалізуючи теорію мотивації Макклелландса. Тому він фінансує програми, які дозволяють його працівникам працювати волонтерами та брати участь у громадській

роботі. Таким чином, компанія може порівняти гроші, які працівники щорічно вносять у волонтерські програми, а також враховує час, який працівники роблять суспільству щорічно. Коли працівники усвідомлюють, що час і ресурси, які вони приділяють спільно, визнаються, вони стають мотивованими. Вони усвідомлюють, що їхні потреби в повазі були задоволені. Компанія також внесла величезні суми грошей у благодійні організації, що дозволило їй зберегти працівників, які люблять благодійні внески.

#### Список використаних джерел

1. Мотиваційні основи ефективної праці в умовах ринкової трансформації економіки:Збірник наук. пр. — К.: Ін-т економіки, 1996.
2. Огієнко С. О., Бочкова К. М. Формування оптимального підходу щодо управління кадрами залежно від змін на торговельному підприємстві. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2014. №2(1). С. 152– 158.
3. Оксененко С. П. Управління персоналом промислового підприємства в умовах ринкових відносин. Автореф. дис. канд. екон. наук. Харк.держ. екон. ун–т. Харків. 2004. 20 с.
4. Олійник О.С. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом спиртових підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. №4. С. 513–516.

*Науковий керівник: Ж.В. Піскова, кандидат економічних наук,  
доцент*

*Д. С. Гришко  
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

### **УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА КОМПАНІЯ «АЛЮМАКС- ДНІПРО»**

На сучасному етапі наявність конкурентних переваг у підприємства є передумовою його виживання на ринку.

Високий рівень конкурентоспроможності підприємства повинен свідчити про ефективність його функціонування, гнучкість у адаптуванні до змін середовища функціонування, високу якість продукції та адекватну цінову політику, позитивність сприйняття споживачами бренду, торговельної марки компанії, високий рівень кваліфікації персоналу тощо.

На жаль, як свідчить практика, доволі часто заяви та твердження у засобах масової інформації про високу конкурентоспроможність підприємства не мають підґрунтя, а виконують певну рекламну функцію, таким чином дезінформуючи зацікавлених суб'єктів (інвесторів, споживачів, контрагентів, органи державної влади тощо). Можливі і зворотні ситуації, коли підприємство є високотехнологічним, виготовляє високоякісну продукцію, а система менеджменту на підприємстві характеризується значними недоліками [1].

Підприємство ТОВ «ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА КОМПАНІЯ «АЛЮМАКС-ДНІПРО» засноване 01 липня 2014 року.

Розмір уставного капіталу становить 1 308 200,00 грн.

Основний вид діяльності:

25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій.

Інші види діяльності:

– 24.33 Холодне штампування та гнуття

– 25.50 Кування, пресування, штампування, профілювання; порошкова металургія

– 25.62 Механічне оброблення металевих виробів

– 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту

– 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

– 71.11 Діяльність у сфері архітектури

– 38.32 Відновлення відсортованих відходів

– 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

Юридична адреса та місцезнаходження: Дніпропетровська обл., місто Дніпро, вул. Миколи Руденка, будинок 77, кімната 18.

Основним напрямом діяльності компанії є виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій деталей та конструктивних елементів із металів. Компанія також пропонує широкий спектр технологічних послуг.

В умовах воєнного стану на території України одним з найактуальніших та необхідних напрямків діяльності будь-якого виробничого підприємства стає переорієнтація на виробництво продукції військового призначення.

За даними Міністерства економіки України, виробництво військової техніки та обладнання в Україні зменшилося на 40 % з 2014 року. Це пов'язано зі складними економічними умовами та зниженням замовлень на військову техніку [2].

Згідно проекту бюджету України на 2023 рік, на купівлю та модернізацію військової техніки Кабінет міністрів України планує витратити до 355,13 млрд грн [2].

Аналізуючи показники діючих підприємств України з виробництва військової техніки та обладнання, можна зазначити, що ситуація в країні сьогодні є складною. Так, більшість виробників не мають необхідних засобів виробництва, включаючи достатньої кількості високоточного обладнання. Однак, деякі підприємства виробляють військову техніку та обладнання, зокрема державне підприємство "Укроборонпром". За останні роки вони успішно розвивалися та збільшили випуск продукції. Наприклад, в 2020 році "Укроборонпром" випустив продукцію на суму більше 19 млрд грн, що є на 40 % більше, ніж у 2019 році [2].

Отже, дієвим інструментом реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку виступає маркетингова складова. Процес формування конкурентної маркетингової стратегії підприємства робить можливою його орієнтацію на запити споживачів, забезпечуючи тим самим більш гнучке включення і адаптацію цього підприємства в зовнішнє середовище [3].

#### Список використаних джерел

1. Барановська О. М., Петрусенко А. О. Менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – К.: КНЕУ, 2018. – 423 с.
2. <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>
3. Карпенко О. В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2018. – 384 с.

*Науковий керівник: Т. М. Болгар, доктор економічних наук,  
професор*

**О. Грозян**

*Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна*

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ**

У сучасних умовах функціонування бізнесу, ефективне управління продуктивністю праці персоналу є одним з ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Продуктивність праці – це показник трудової діяльності працівників, ефективність затрат конкретної праці, яка визначається кількістю

продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або кількістю часу, витраченого на одиницю продукції. Тобто вона показує співвідношення обсягу вироблених матеріальних або нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці [4]. Продуктивна команда – це ознака успішно функціонуючого бізнесу. Працівники, що плідно працюють, допомагають компанії розвиватися і максимізувати свої прибутки. Продуктивна праця не лише допомагає розвиватися компанії, але й забезпечує всебічний розвиток її співробітників. Тому зараз як ніколи зростає актуальність досліджень щодо підвищення продуктивності праці персоналу.

Слід зазначити, що на сучасному етапі розвитку менеджменту, підвищення продуктивності праці персоналу підприємства великою мірою залежить від стратегічного управління продуктивністю. Ключовими аспектами останнього, згідно з дослідженнями, є стратегічне планування та визначення цілей продуктивності праці персоналу [1]. Підприємства повинні чітко визначити свої цілі та спрямувати зусилля персоналу на досягнення стратегічних завдань. Компаніям потрібно запроваджувати результативні заходи щодо підвищення продуктивності та посилення мотивації персоналу до продуктивної праці.

Слід зауважити, що в контексті підвищення продуктивності праці набувають актуальності заходи, спрямовані на розвиток професійних та особистісних компетенцій персоналу. Високої продуктивності праці персоналу можна досягти через систематичне його навчання та розвиток. Необхідність постійного навчання персоналу зумовлена швидким розвитком техніки, технологій, прийомів і способів праці, масштабними і різновекторними змінами, які відбуваються, практично, в усіх сферах господарської діяльності. Щоб компанії залишатися конкурентоспроможною в своєму ринковому сегменті, їй потрібно постійно приділяти увагу навчанню свого персоналу передовим технологіям, методам та прийомам роботи. Підприємства, які інвестують у навчання свого персоналу, забезпечують більшу ефективність та адаптивність до змін в бізнес-середовищі [2].

Важливим фактором підвищення продуктивності праці персоналу організації є об'єктивність оцінювання, як безпосередньо працівників, так і результатів їх діяльності. У цьому контексті все більшої актуальності набуває забезпечення об'єктивності критеріїв оцінювання. Останні мають враховувати специфіку виробничої діяльності, існуючі умови господарювання даної організації та інші особливості функціонування організації. За дослідженням Сміта та

Джонсона, встановлення чітких стандартів та критеріїв оцінювання дозволяє уникати суб'єктивності та непорозумінь у процесі оцінювання [3]. Чіткість, визначеність та зрозумілість критеріїв оцінювання сприяє зростанню зацікавленості персоналу у покращенні результативності своєї праці, відтак підвищенню ефективності діяльності організації в цілому.

Одним з ключових факторів підвищення продуктивності праці персоналу є його мотивація. Мотивація співробітників — це внутрішня потреба працівників якісно і ефективно виконувати свої робочі обов'язки, а також створення для них умов, що викликають цю потребу. Надихати своїх співробітників — одна з головних місій успішного бізнесу. Мотивація може бути не лише матеріальною, але й моральною. Наприклад, запитувати в працівників про їх успіхи, про роботу та результати, підвищувати взаємодію з ними – це також вид мотивації. Отже, ефективна мотивація персоналу — це внутрішнє спонукання до трудових досягнень шляхом підвищення продуктивності праці. А щоб це спонукання із часом не втрачалось, потрібно створити певні умови для постійної його актуалізації і підтримки [5].

На рис. 1 проілюстровано ключові фактори впливу на підвищення продуктивності праці персоналу

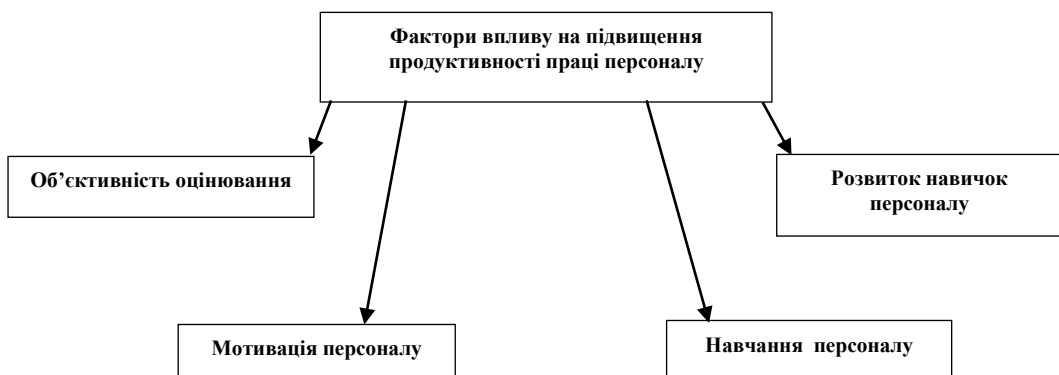


Рис.1. Фактори впливу на підвищення продуктивності праці персоналу

Таким чином, управління продуктивністю праці персоналу сприяє формуванню та реалізації успішної стратегії розвитку

організації. Стратегічне управління продуктивністю праці персоналу, дозволяє створювати ефективні команди та забезпечувати постійний розвиток персоналу. Інвестування у навчання та розвиток працівників, визначення чітких, зрозумілих критеріїв оцінювання персоналу є кроками до підвищення ефективності менеджменту продуктивності персоналу та досягнення високого ступеня конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

#### Список використаних джерел

1. Jones A, Smith W. Performance Management in Modern Business 2019.
2. Li S., Zhang L. training efficiency as a factor in improving staff productivity. Personnel Management and Development Log. 2018. № 20(3). С. 45-58.
3. Smith D., Johnson M. (2020). Objectivity in the process of personnel evaluation. International Journal of Management and Evaluation. 2020. № 25(1). С. 78-92.
4. Економіка:теорія й практика «Продуктивність праці персоналу: сутність, методи визначення та чинники зростання» URL:<http://www.ekonomikam.com/ecfins-1614-1.html>
5. ФЛЕШ – гроші, ідеї та інвестиції «Мотивація персоналу в організації: система, приклади, методи і теорії» URL: <https://flesh.com.ua/motivaciya-personalu-v-organizaci%D1%97-sistema-prikلامي-metodi-i-teori%D1%97/>

*Науковий керівник: Н. В.Сичова, кандидат економічних наук,  
доцент*

**К.Д. Гуменюк**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Маркетинг - це невід'ємна складова успішного бізнесу, яка відіграє важливу роль та допомагає привернути увагу потенційних клієнтів, а також впливає на їх рішення щодо придбання продукту або послуги бренду. Цінність маркетингу полягає у його можливості створювати та доносити конкурентні переваги, підвищувати усвідомленість про бренд та сприяти збільшенню обсягу продажів. Він виступає як зв'язний ланцюжок між компанією та її клієнтами,

сприяючи встановленню взаємовигідних відносин та досягненню стратегічних цілей бізнесу.

Важливо підкреслити, що впровадження інтегрованої стратегії, яка об'єднує аспекти бізнесу, маркетингу, продажів і обслуговування клієнтів - є найбільш ефективним способом забезпечити успішність компанії в сьогоdnішньому конкурентному середовищі. Стратегія бізнесу встановлює мету компанії та шляхи її досягнення. Маркетинг відіграє ключову роль у позиціонуванні бренду та приверненні уваги клієнтів, тоді як продажі перетворюють інтерес клієнтів у подальші покупки. Обслуговування клієнтів важливе для підтримки та розвитку довгострокових відносин з ними, що призводить до їх задоволення та лояльності. Інтеграція цих стратегій створює цілісний підхід, що сприяє не лише сталому розвитку бізнесу, але і забезпечує високий рівень задоволення та відданості клієнтів.

Система маркетингових комунікацій - це цілеспрямований і комплексний вплив на зовнішнє і внутрішнє середовище компанії для досягнення основних стратегічних цілей та вирішення оперативних завдань[1].

Перш за все, важливо зазначити, що система маркетингових комунікацій має бути чітко структурованою та орієнтованою на досягнення стратегічних цілей компанії. Це означає, що ми повинні чітко визначити нашу аудиторію, цілі та завдання комунікаційної стратегії [2].

Далі визначимо ключові складові системи маркетингових комунікацій, їх значення та роль у процесі:

1. Стратегічне планування: Впровадження системи маркетингових комунікацій передбачає ретельне стратегічне планування, яке охоплює аналіз аудиторії, визначення цілей та виділення оптимальних каналів комунікацій.

2. Брендинг і ідентичність: Сприятлива ідентичність бренду допомагає виділитися серед конкурентів на ринку, підібрати правильні повідомлення у всіх каналах комунікації, що своєю чергою забезпечить залучення уваги цільової аудиторії.

3. Інтегрований підхід: Використання різноманітних каналів комунікації, таких як реклама, PR, прямиий маркетинг, соціальні медіа, особистий контакт з клієнтами та партнерами тощо. Все це дозволяє створити інтегрований підхід до взаємодії з аудиторією.

4. Аналіз ефективності: Для успішності всіх складових, потрібно постійно та регулярно проводити моніторинг та аналіз ефективності всіх комунікаційних зусиль. Це забезпечить оперативне

вдосконалення та виправлення виявлених недоліків або внесення коректив у загальну стратегію.

5. Адаптація до змін: Відкритість та адаптивність до нових ідей, технологій, кризових ситуацій - також є важливим критерієм, адже споживачам притаманна зміна їх поведінки та першочергових потреб/бажань.[3]

Закінчуючи, хочу наголосити, що система маркетингових комунікацій допомагає формувати уявлення про бренд та залучати цільову аудиторію, це критично важливо для подальшого успіху кожної компанії.

#### Список використаних джерел

1. Киричок А. П. ПРАКТИКА РЕКЛАМНОЇ ТА PR-ДІЯЛЬНОСТІ. 2023 №1. С. 8-16.
2. Інформаційний ресурс «Laba». URL: <https://laba.ua/lecture/>
3. Попова Н. В. Маркетингові комунікації : підручник / Н. В. Попова, А. В. Катаєв, Л. В. Базалієва, О. І. Кононов, Т. А. Муха; під загальною редакцією Н. В. Попової. Харків: «Факт», 2020. 315 с.

*Науковий керівник: О.М. Литвиненко, кандидат економічних наук,  
доцент*

**Д. В. Демченко**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **РОЛЬ ЛІДЕРСТВА ТА КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

У нашому дослідженні розглядається значення лідерства та комунікацій в управлінні організацією, наголошується на важливості цих аспектів для успішного досягнення колективних цілей у динамічному та конкурентному бізнес-середовищі. Особлива увага приділяється ролі ефективного лідерства, яке вважається не просто управлінською позицією, а здатністю надихати та мотивувати команду для досягнення спільної мети.

Лідерство представлено як багатогранний феномен, що охоплює особистісні риси лідера, динаміку взаємодії в команді та процес реалізації лідерських якостей у дії. Важливими якостями лідера є чесність, співчуття, витривалість, рішучість і здатність до передбачення, які допомагають формувати ефективну та згуртовану команду, здатну досягати високих результатів.

Крім лідерства, велика увага приділяється комунікаціям в управлінні організацією, які визначаються як ключ до успіху будь-якої організації. Ефективна комунікація слугує основою для обміну інформацією між всіма учасниками процесу управління, сприяючи досягненню загальної мети. Вона включає не тільки передачу інформації, але й взаємне розуміння та сприйняття отриманої інформації, що є невід'ємною частиною управлінського процесу, з'єднуючи такі функції як організація, планування, мотивація, контроль.

В роботі також робиться акцент на багатовимірності лідерства та комунікації, підкреслюючи, що ефективне лідерство включає здатність до адаптації до змінних умов та потреб команди, а також здатність до ефективної комунікації, яка передбачає здатність слухати, сприймати зворотний зв'язок та відкрито ділитися інформацією. Підкреслюється, що лідери повинні розвивати як свої особистісні якості, так і навички комунікації, щоб ефективно керувати своїми командами та досягати успіху в сучасному складному бізнес-середовищі.

Загалом, автор вважає, що всебічний аналіз лідерства та комунікацій в контексті управління організацією, виокремлюючи їх як ключові інструменти для досягнення організаційних цілей, дозволить підвищити адаптацію підприємства до постійно змінюваних умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

У підсумку, лідерство та комунікація в управлінні організацією є двома стовпами, на яких тримається успіх будь-якої компанії. Вони визначають не лише ефективність внутрішніх процесів, але й здатність організації адаптуватися до зовнішніх викликів, зберігаючи при цьому високий рівень задоволеності та мотивації співробітників. Створення сильної лідерської команди та розробка ефективної комунікаційної стратегії є ключовими завданнями для керівництва будь-якої сучасної організації, прагнучою до успіху та розвитку.

#### Список використаних джерел

1. Адісес І. К. Командне лідерство: як порозумітися з будь-яким менеджером. Київ: Наш формат, 2019. 312 с.
2. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. Ефективна економіка. 2018. №9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6539>
3. Головська П. В., Кравченко М. О. Інноваційні підходи до управління комунікаціями підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління Збірник наукових праць молодих вчених

(електронне видання). Київ: НТУУ «КПІ» 2016. Вип. 10. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/91341>

4. Германюк Н. В. Роль комунікацій в управлінні організаційним процесом. Ефективна економіка. 2021. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9408>

*Науковий керівник: Г.Я. Митрофанова, доктор економічних наук,  
професор*

**В.В. Єрмоленко**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

Багато особливостей людської поведінки визначаються індивідуальними характеристиками. Визначають за рисами. Багато, але не всі. Широке розмаїття поведінки людини формується у взаємодії з іншими людьми та групами. Тут відбувається взаємодія між індивідом та його соціальним оточенням, яка впливає на формування та виявлення його поведінкових реакцій. Особистісні характеристики, такі як риси характеру, мотивації, переконання та досвід, відіграють важливу роль у формуванні поведінки людини. Однак ці характеристики не є єдиними детермінантами поведінки. Значною мірою те, як люди поведуться, як вони реагують і як взаємодіють з іншими, визначається тим, як вони спілкуються і взаємодіють з іншими людьми і групами. Соціальна психологія вивчає такі взаємодії і прагне зрозуміти, як індивідуальні особливості впливають на сприйняття і реакції співрозмовників, як групова динаміка впливає на нашу поведінку і процеси прийняття рішень, і як соціальне середовище формує нашу ідентичність і нашу взаємодію з навколишнім світом.

Соціальна психологія - це галузь, що виникла на перетині психології та соціології. Сама соціологія також активно цікавиться організаційною поведінкою. По-перше, коли має справу з великими соціальними системами і, таким чином, аналізує поведінку організацій у зовнішньому середовищі. Це той випадок, коли аналізується поведінка організацій у зовнішньому середовищі. Також соціальна психологія допомагає керівникам розуміти, які фактори впливають на взаємодії між працівниками. На прикладах в компанії можна зрозуміти як ця характеристика дає зрозуміти

керівникам, як вони будуть впливати на своїх підлеглих. Може це буде відбуватися за допомогою особливих стимулів та мотивацій або як розв'язувати конфліктні ситуації між співробітниками.

Соціологія. Вивчає соціальні взаємодії та структури в організаціях, щоб краще розуміти, як ефективно керувати персоналом. Соціологія також допомагає керівництву розуміти різноманітні культурні контексти, організаційні фактори, комунікація, тенденції формування колективу та їх взаємодія і так далі.

Зрозуміло, що соціологія є лідером за кількістю понять і концепцій, які використовуються при побудові нових дисциплін. Зрозуміло, що психологія і соціологія є лідерами за кількістю понять і концепцій, які використовуються при побудові нових дисциплін. Однак психологія та соціологія - це лише складові організаційної поведінки. Конструкти організаційної поведінки не обмежуються психологією та соціологією. Це пов'язано з тим, що всі організації, в тому числі комерційні, мають політичну складову. У всіх організаціях, включаючи комерційні, завжди є політична складова.

Організаційна поведінка включає в себе основні моделі організаційної поведінки:

— Авторитарна модель, яка була заснована на владі, це та політична система, в якій окремі особи або групи осіб мають абсолютний контроль над державою і суспільством. У такій системі політичні, економічні та соціальні рішення приймаються одноосібно правлячою елітою без значної участі громадян.

— Патерналістська модель. Ця модель базується на передумові, що люди мотивовані насамперед матеріальними інтересами і що їх можна спрямувати до певної бажаної поведінки за допомогою використання матеріальних стимулів, таких як гроші, пільги на роботі, доступ до ресурсів тощо. Наприклад, на робочому місці роботодавець може пропонувати бонуси чи підвищення зарплати як винагороду за видатну продуктивність або може погрожувати фінансовими штрафами чи втратою виплат, щоб стримати небажану поведінку.

— Колегіальна модель: у правовому контексті термін «колегіальна модель» може стосуватися судової системи, у якій суд складається з кількох суддів, які приймають рішення спільно. Це може бути поширеним явищем у певних судових системах, де обговорення та дебати між кількома суддями важливі для досягнення висновку.

— Підтримуюча модель несе за собою твердження на спектрі, яка показує згоду чи не згоду з будь якою представленою думки.

Отже, виходячи з вищеведеного про організаційну поведінку в управлінні персоналом, можна виділити головні аспекти людської поведінки та її вплив на функціонування організацій. Основний висновок полягає в тому, що поведінка людей в організаціях формується під впливом взаємодії з соціальним середовищем, включаючи взаємодію з іншими людьми та групами.

Індивідуальні характеристики, такі як особистість, мотивація та досвід, відіграють важливу роль у формуванні поведінки, значна частина якої визначається соціальною взаємодією. А співпраця між соціальною психологією та соціологією може допомогти краще зрозуміти ці взаємодії та їхній вплив на ефективність організації. Важливо також враховувати політичний елемент в управлінні персоналом, який відіграє важливу роль у функціонуванні будь-якої організації.

#### Список використаних джерел

1. Морозова Г. Б. Психологическое сопровождение организации и персонала / Галина Морозова. – СПб.: Речь, 2006. – 400 с.
2. Організаційна поведінка: [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисципліни] / Л. М. Савчук, Н. Ю. Бутенко, А. М. Власова та ін. – К.: КНЕУ, 2001. – 249 с.
3. ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=935>

*Науковий керівник: Ж.В. Піскова, кандидат економічних наук,  
доцент*

**А.С. Каневська**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

### **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В ГАЛУЗІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

В умовах глибоких соціальних, економічних та фінансових змін керівники підприємств все більше звертають увагу на найцінніший з наявних у них ресурсів – людський капітал, який може забезпечити підвищення ефективності роботи як на рівні окремого

підрозділу, так і всього господарського механізму в цілому. При цьому перехід до цифрової економіки в Україні зумовлює те, що компаніям необхідно адаптуватися до нових тенденцій та використовувати інноваційні підходи до управління людськими ресурсами.

Більша частина сучасних тенденцій у галузі управління персоналом зумовлена всеохоплюючим проникненням цифрових технологій у всі сфери людського життя. Їх впровадження відкриває нові можливості для підвищення ефективності HR-процесів, зниження витрат та загального покращення управління людськими ресурсами [3, с. 55]. Основними напрямками при цьому є: розвиток технологій штучного інтелекту; інструментів HR-аналітики; хмарних послуг зберігання та обробки інформації; впровадження в систему комунікацій чат-ботів; використання технологій віртуальності та доповненої реальності тощо. Розглянемо особливості їх застосування.

Розвиток технологій штучного інтелекту (далі – ШІ) вплинувши чи не на всі галузі діяльності та суспільство в цілому. Завдяки їх використанню в управлінні персоналом можна автоматизувати багато процесів, що раніше вимагали від працівників кадрових служб значних часових витрат. Розширене застосування штучного інтелекту для глибокого аналізу даних про співробітників, що перевищує рамки традиційних демографічних та продуктивних метрик, відкриває нові горизонти для HR-керівників у галузі стратегічного прийняття рішень. Це включає такі напрямки, як підвищення кваліфікації персоналу, планування робочих графіків і формування ефективного штатного розкладу.

За допомогою технологій ШІ наліз часу та частоти відкриття робочих програм та документів, тривалості роботи з ними, змісту та частоти пошукових запитів, звернення до тих чи інших інтернет-порталів, листування співробітників дозволяє оцінити ефективність використання робочого часу (наприклад, чи відривається працівник на особисте листування, соцмережі), новинні та розважальні сайти). Більш глибокий аналіз подібних даних за допомогою ШІ дозволяє визначати патерни ефективної роботи працівників, ознаки втоми та перевтоми, стресу та інших несприятливих психофізіологічних станів, що знижують якість виконання професійної діяльності.

Інша тенденція, що набула широкої популярності в управлінні персоналом – це використання хмарних послуг зберігання та обробки інформації. Корпоративні хмари можуть містити інформацію про компанію, її основні документи, забезпечуючи негайний доступ до них співробітників, партнерів, клієнтів та всіх зацікавлених осіб. Ця технологія успішно розв'язує проблему обліку робочого часу,

нарахування заробітної плати, складання графіків робочих змін та відпусток тощо. Ці технології дають можливість структурувати дані, вносити пропозиції, розробляти необхідні документи з подальшою можливістю редагування їх прямо в хмарі під час робочих нарад. Також вони використовуються для навчання та розвитку персоналу, управління навичками роботи в команді, подання пропозицій щодо покращення виробництва, діяльності персоналу та компанії.

Використання чат-ботів в системі комунікацій дозволяє автоматизувати відповіді на питання, що часто ставляться, надаючи необхідну інформацію в інтерактивному режимі і режимі масового сповіщення [2, с. 23]. Найбільш широкого застосування дана технологія знайшла в системі рекрутменту, коли на етапі первинного збору інформації про кандидата чат-бот проводить «віртуальну співбесіду» та фіксує відповіді претендента на типові питання, складаючи перелік найбільш відповідних резюме та розсилає запрошення для подальшої взаємодії з відібраними кандидатами. Це дозволяє суттєво зекономити час та зусиль менеджерів, знижуючи вплив «людського фактору».

Також, останнім часом все більшого розвитку набувають інноваційні технології віртуальної та доповненої реальності. У майбутньому з розвитком даних технологій підприємства отримають можливість моделювати як типові, так і нестандартні чи стресові ситуації професійної діяльності та оцінювати поведінку працівників під час них. Особливого значення дана технологія матиме для безпечного навчання фахівців, чия діяльність пов'язана з підвищеними ризиками, шкідливими чи небезпечними умовами праці [1].

Можна зробити висновок, що розглянуті нами провідні тенденції в галузі управління персоналом ґрунтуються на тому, що за допомогою використання сучасних цифрових технологій можливо зменшити кількість типових, рутинних операцій менеджерів. Заощаджений час та ресурси працівників з управління персоналом від рутинних дій дасть їм можливість здійснювати системний збір та аналіз даних про людські ресурси компанії для того, щоб на цій основі виробляти та приймати обґрунтовані кадрові рішення.

#### Список використаних джерел

1. Далик В. П., Білоус В. О., Кіндратов Р. В., Кулеба Б. В., Стасюк П. В., Неведров В. О. Цифрові технології в управлінні персоналом на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. №12. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12-9124>

2. Махмудов Х., Чухліб В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. № 4(32). С. 17–26. doi: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-17-26](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-17-26)

3. Писаревська Г.І. Тенденції розвитку використання Digital технологій в управлінні персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2021. № 41. С. 54-60.

*Науковий керівник: О.М. Литвиненко, кандидат економічних наук,  
доцент*

**Р.С. Коробков**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ЗАКУПІВЛЯ ТОВАРУ ЯК ОДИН З КЛЮЧОВИХ БІЗНЕС- ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

Закупівля товару та формування поставок є невід'ємною частиною ланцюжка поставок будь-якого підприємства. Цей комплексний процес включає в себе ряд етапів, від визначення потреб до отримання товару на склад. Ефективна система закупівель та поставок може значно вплинути на рентабельність, конкурентоспроможність та безперебійність роботи підприємства.

Системний підхід до закупівель та поставок. Розгляд закупівель як підсистеми загальної системи управління підприємством, що взаємодіє з іншими підсистемами, такими як виробництво, маркетинг, фінанси та логістика.

Використання системного аналізу для вивчення та оптимізації всіх елементів процесу закупівель та поставок, включаючи планування, пошук постачальників, укладення договорів, логістику, складське зберігання та контроль поставок.

Застосування системного підходу для досягнення синергетичного ефекту, коли загальний результат закупівельної діяльності перевищує суму результатів окремих її етапів.

Функціями закупівельної логістики є процеси закупівлі, доставки, приймання, розміщення та зберігання матеріально-технічних ресурсів, їх підготовки до виробничого використання у взаємодії з транспортною, складською логістикою та логістикою запасів [1].

Управління ланцюгами поставок (УЛП). Специфіка управління ланцюгами поставок полягає в тому, що воно спрямоване як на оптимізацію міжорганізаційної взаємодії на основі сучасних методів та

інформаційних технологій, так і на оптимізацію внутрішньофірмової логістики [2]. Цільова орієнтація на оптимізацію не лише закупівель, але й усього ланцюжка поставок, від постачальників сировини до кінцевих споживачів готової продукції. Використання УЛП для покращення координації та синхронізації дій усіх учасників ланцюжка поставок, включаючи виробників, дистриб'юторів, транспортні компанії та складські термінали. Застосування УЛП для зниження витрат, підвищення ефективності, скорочення термінів поставок та покращення обслуговування клієнтів.

Сучасні тенденції в закупівлях та поставках. Цифровізація: використання цифрових технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн, Інтернет речей (IoT) для автоматизації та оптимізації закупівель та поставок.

Сталий розвиток: все більший акцент на етичні та екологічні аспекти закупівель, включаючи співпрацю з постачальниками, які відповідають принципам сталого розвитку.

Глобалізація: розширення географії закупівель та поставок, що потребує знання специфіки ведення бізнесу в різних країнах.

Список використаних джерел

1. Навчальний посібник “Управління ланцюгами поставок”  
І.С. Луценко. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/69cafc6d-f794-4275-a563-f8e6156c7bf1/content>

2. Закупівельна логістика й логістичне управління закупівлями: сутність, функції та відмінності // Стаття / В.М. Собчишин. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2308>

*Науковий керівник: В. М. Вареник, кандидат економічних наук,  
доцент*

**Л. Ф. Корчагіна**

*Національний університет "Львівська політехніка", Львів, Україна*

## **ВПЛИВ РІВНЯ ESG-АКТИВНОСТІ КОМПАНІЇ НА ЇЇ ФІНАНСОВУ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ**

Мотивація щодо сприяння досягнення Цілей сталого розвитку є надто економічно невідчутною у порівнянні з понесеними для цього витратами. Створення «зеленого» іміджу компанії є безперечно позитивним репутаційним аспектом, але цей ефект досить важко

співставити з понесеними витратами і відповідно оцінити їх ефективність.

Витрати на ESG-активність сприяють формуванню більш задоволеного та вмотивованого трудового колективу на підприємстві. Але як зрозуміти, що співвідношення витрат на досягнення ефекту є задовільним?

Адже позитивні ефекти від провадження ESG-активності в кінцевому результаті акумулюються у формі цілком об'єктивних кількісних показників – фінансових результатах компанії. Наприклад, Lev et al. (2010) відмічають, що ESG-активність впливає на майбутні доходи компанії [1].

Більш зрозумілою мотивацією для підприємства, його керівництва та власників є наявність зв'язку між рівнем ESG-активності та фінансовою результативністю компанії. Бо це переводить прийняття управлінських рішень в звичне русло: дія – результат. Таким чином у керівника з'являється принципова можливість стверджувати, що додаткові витрати на ESG-активність у певному обсязі призведуть до покращення фінансових результатів його компанії. Наявність кількісних оцінок таких зв'язків дає можливість об'єктивно оцінювати ефекти від понесених ESG-витрат.

Для розуміння масштабу проблеми та рівня інтересу науковців до її вивчення, відзначимо, що Friede et al. (2015) провели аналіз більше 2200 наукових праць та з'ясували, що приблизно 90 % з них знайшли позитивний зв'язок між ESG-активністю компаній та їх фінансовими результатами [2].

Більш пізній мета-аналіз був проведений Alshehhi et al. (2018) і засвідчив, що в 78 % випадках спостерігався позитивний зв'язок між ESG-активністю компаній та фінансовими результатами компаній [3].

Найбільш актуальний на сьогодні є мета-аналіз за авторством Whelan et al. (2021), в якому зазначено, що в статтях (проаналізовано більше 1000), написаних до 2015 року відмічається наявність позитивної кореляції між ESG-активністю та операційною ефективністю компанії, а також поведінкою цін на акції. Втім, після 2015 року відбувалося експоненційне зростання обсягів ESG-активності та з'явилися свідчення на користь того, що якість менеджменту при цьому значно підвищувалась. Особливо яскраво це підкреслила пандемія, коли компанії постали перед небаченими до цього викликами і краще пристосованими виявились саме ті, де ESG-активність була частиною корпоративної культури [4]. При цьому акції цих компаній в середньому демонстрували більшу доходність на 1,4-2,7 % (Cheema-Fox et al., 2020).

Загальна статистика за даними Whelan et al. (2021) наступна:

- 58 % досліджень ідентифікували наявність позитивного зв'язку між ESG-активністю і фінансовою результативністю;
- 8 % – негативний зв'язок;
- 13 % – відсутність зв'язку
- 21 % показали змішані результати [4].

Характерним є те, що ці зв'язки працюють поза контекстом географічних особливостей чи рівня економічного розвитку окремо взятої країни.

#### Список використаних джерел

1. Lev, B., Petrovits, C., and Radhakrishnan, S. (2010). Is doing good good for you? How corporate charitable contributions enhance revenue growth. *Strategy Manag. J.* 31 (2), 182–200. doi:10.1002/smj.810
2. Friede, G., Busch, T., and Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *J. Sustain. Finance Invest* 5 (4), 210–233. doi:10.1080/20430795.2015.1118917
3. Alshehhi, A., Nobanee, H., & Khare, N. (2018). The impact of sustainability practices on corporate financial performance: Literature trends and future research potential. *Sustainability*, 10(2), 494
4. Whelan, T., Atz, U., Holt, T. V., & Clark, C. (2021). ESG and financial performance: Uncovering the relationship by aggregating evidence from 1,000 plus studies published between 2015-2020. NYU Stern Center for Sustainable Business, Rockefeller Asset Management

*Науковий керівник: Т. М. Болгар, доктор економічних наук,  
професор*

**І.В. Кравчук**

*Національний транспортний університет, Київ, Україна*

## **УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВОЮ СКЛАДОВОЮ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ**

Для підприємств транспортної галузі однією з переваг є швидка реакція на зміни чинників мінливого безпекового та бізнес-середовища, що створюють дисбаланс між внутрішнім і зовнішнім середовищами та загрози їхньому сталому розвитку. Відтак, ефективне управління економічними процесами стає невід'ємною складовою

успіху інноваційно орієнтованих транспортних підприємств на ринку. Актуальність цієї проблематики визначає необхідність постійного наукового осмислення, аналізу явищ, теорій і практик, що відображають взаємозв'язок економічних та управлінських аспектів в контексті розвитку бізнесу. Інноваційно орієнтовані транспортні підприємства повинні адаптуватися до змін у політичних, економічних, технологічних сферах діяльності, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку. Іншою проблемою, що створюють несприятливі умови для бізнесу, є нестабільність економічного законодавства та регулюючих політик. Невизначеність у законодавчих нормах, постійні зміни в правовому середовищі можуть призвести до негативного впливу на стратегії розвитку організацій, а також збільшення ризиків і витрат [1]. З посиленням глобалізації економіки, транспортні компанії зазнають збільшеного тиску конкуренції та мають змогу виходу на нові ринки. Проте, це також приносить нові виклики, такі як необхідність адаптації до міжнародних стандартів, управління культурним різноманіттям, вирішення проблем розподілу ресурсів тощо. Для успішного подолання вищезазначених проблем, керівництво інноваційно орієнтованого транспортного підприємства повинне аналізувати ринкові тенденції, шукати інноваційні підходи для збереження своєї конкурентоспроможності, вдосконалювати стратегії управління тощо. Важливим аспектом управління підприємств є адаптація до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, шляхом розвитку гнучких, інноваційних стратегій, впровадження сучасних методів управління, вдосконалення процесу прийняття рішень, залучення кваліфікованих кадрів, реалізації ефективних механізмів взаємодії зі стейкхолдерами.

Крім того, важливою є роль наукових досліджень у вирішенні економічних та управлінських проблем. Постійний аналіз і розробка нових теоретичних підходів, практичних інструментів дозволить підприємствам вчасно реагувати на зміни та досягати стабільного розвитку. Ефективне управління фінансами транспортних підприємств, є важливим для забезпечення їхньої стійкості та успішності в умовах конкурентного середовища. Проблеми фінансової стійкості можуть виникати з різних причин, але найбільш поширені включають недостатність фінансових ресурсів (низька прибутковість, недостатність обороту капіталу, неефективне управління фінансами); проблеми з ліквідністю (низький кредитний контроль, недостатня увага до управління кредитними ризиками); зростаюче боргове навантаження призводить до погіршення кредитного рейтингу організації та збільшення фінансового тиску на неї [1].

Таким чином, побудова ефективної моделі управління потенціалом безпековим інноваційно орієнтованого транспортного підприємства відбувається за основних концептуальних засад формування, використання, оптимізації і відновлення можливостей підприємства [2]. Управління безпековою складовою економічних процесів транспортних підприємств необхідно здійснювати безупинно, з ретельним фінансовим плануванням, ефективним управлінням оборотним та основним капіталом, з постійним моніторингом фінансових показників діяльності. Система управління економічною безпекою підприємства вимагає розробки гнучких стратегій управління, постійного моніторингу ринкових умов, активного впровадження інновацій, вдосконалення внутрішнього управління, підвищення фінансової дисципліни, використання наукових досліджень для розробки оптимальних стратегій управління.

Список використаних джерел

1. Козирева О. В., Зоїдзе Д. Р. Менеджмент підприємства (за видами економічної діяльності): навч. посіб. Нац. фармацевт. ун-т, каф. менеджменту і адміністрування. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2019. 162 с.
2. Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Литвишко Л.О., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів. *Науковий журнал «Формування ринкових відносин в Україні»*. 2023. Випуск 2(261). С. 72-79. URL: <http://surl.li/nfuoa>

*Науковий керівник: Л.О. Литвишко, кандидат економічних наук,  
доцент*

**М. С. Кравчук**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ**

Культура організації формується протягом тривалого часу і започатковує її, як правило, засновник фірми. З розширенням організації її культура модифікується, змінюються цінності, звичаї.

На культуру в організації найбільший вплив мають цілі організації, стиль та система управління фірмою, організаційна структура, розвиток персона.

Таким чином, організаційна культура виступає одним із найважливіших моментів формування організаційного клімату на підприємстві. [1].

Психологічний клімат на підприємстві — якісний аспект у міжособистісних стосунках, що виявляється у сукупності внутрішніх психологічних умов, які сприяють продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості у колективі.

Соціально-психологічний клімат також є важливим фактором, який впливає на всі складові управлінської діяльності: прийняття управлінських рішень, організацію їх виконання, контроль, розвиток персоналу. Так, аналізуючи проблему управлінських рішень, ми розглядає психологічний клімат як фактор здійснення цього рішення.

Існують чинники соціально-психологічного клімату, які впливають на ефективність управління. Перш за все, це складові компоненти психологічного клімату, які відображають рівень задоволеності працівників. [3]. Це, як правило: рівень задоволеності умовами праці, добрі міжособистісні взаємодії в колективі, задоволеність стилем управління керівника, можливість професійного та кар'єрного зростання.

Адже, якщо працівник задоволений роботою і всі перераховані чинники психологічного клімату досягнуті і є реальними, тоді і зростає ефективність діяльності, і ефективність управління. Оскільки всі працівники спрямовані, зацікавлені у своїй діяльності і сприятимуть максимальному розвитку своєї організації.

Одним із управлінських інструментів, що створює передумови зростання продуктивності та визначають бажання півробітників до самоорзвитку та самовдосконалення, виступає створення позитивного клімату. Клімат в організації сприймається кожним співробітником індивідуально, визначаючи його поведінку, задоволеність роботою, продуктивність, мотивацію, ефективність взаємодії при вирішенні поставлених задач тощо. Сприйняття клімату залежить від особистісних характеристик співробітника та оточення. Саме тому вивченню проблеми формування та оцінювання клімату присвячено публікації науковців, які працюють у сферах організаційної поведінки, психології, управління персоналу, менеджменту та ін

Дослідження, що були спрямовані на вивчення клімату в організації, визначили, що існує взаємоз'язок між кліматом та ефективністю персоналу й організації в цілому, якістю прийняття управлінських рішень, ступенем прийняття ризиків тощо.

Через організаційну культуру людина сприймає організаційне середовище, цінності, правила, норми організації. Проте сприйняття

орнізаційного середовища на рівні окремого співробітника відбувається через особисті цінності, потреби. Клімат в організації одночасно і формує, і визначає поведінку співробітників. [2].

Світовою практикою доведено, що інвестиції в людський капітал – найефективніші управлінські рішення.. Саме цим зумовлюється нова якість економічного зростання, яка утвердилась за останні десятиріччя в розвинених країнах. У Західній Європі цей компонент забезпечує близько 75% приросту національного багатства [3].

“Вам не потрібна компанія з сотнею співробітників, щоб втілити цю ідею. Вам потрібні люди з ідеями”, так сказав Ларрі Пейдж, співзасновник Google. Тобто, системно організований процес задоволення умовами своєї праці, безперервне професійне навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу, це і є найцінніша порада будь-якому керівнику Компанії.

#### Список використаних джерел

1. Створення сприятливого організаційного клімату [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/7763019/page:4/>
2. Воронкова В. Г. Філософія управління персоналом: Монографія / Під ред. В.Г. Воронкової. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2005. 472 с.
3. Желябін В. О., Беліченко О. Г. Антикризове управління. Навч.мет. Запоріжжя, ЗДІА, 2004. 220 с.

*Науковий керівник: Г.Я. Митрофанова, доктор економічних наук, професор*

**Є.В. Кучеренко**

*Вища Школа Бізнесу в Домброві Гурничий, Польща*

### **ОЦІНКА ВПЛИВУ ЗАПРОПОНОВАНИХ ЗАХОДІВ ДЛЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

З метою удосконалення методів мотивації та стимулювання персоналу в кав'ярні «Кава та чай з собою» пропонуємо організувати заходи за напрямками, які складаються з шести блоків та оцінити вплив запропонованих заходів.

*1 блок «Довірливі відносини між начальником і підлеглими».*  
Персонал кав'ярні майже не зацікавлений у ефективній праці й до того ж легко змінює місце роботи. Важливою частиною мотивації є можливість працівника, будь-якої ланки, контактувати з керівником підприємства. На практиці це виглядає, як спеціальний день, або можливість надіслати побажання або скарги в письмовій формі безпосередньо до першої особи. В якості рекомендацій організаційної системи мотивації та стимулювання персоналу важливо дотримуватися таких вимог:

- під час найму і прийняття співробітника важливо обговорити питання заробітної плати, премії, кар'єрного зростання, умов роботи, обов'язки та дисциплінарні стягнення;

- до співробітника, який порушує встановлені правила роботи кав'ярні, важливо вживати коригувальних заходів, не зважаючи на особисте ставлення до нього;

- дисциплінарні заходи мають бути однакові для всіх працівників.

Необхідно підвищити роль морального аспекту в мотивації та стимулюванні персоналу. Так, керівництву кав'ярні слід знаходити час для обміну думками зі співробітниками; похвали співробітників, які відзначилися. Важливо помічати результат роботи співробітників, давши їм усну оцінку; прислухатися до нових ідей і думок співробітників щодо організації роботи кав'ярні. У закладі мають бути чітко визначені правила і критерії оцінки роботи персоналу. Співробітники мають знати, за що їх заохочують або карають.

*2 блок «Кар'єрне зростання».* Пропонуємо вдосконалити питання просування персоналу кар'єрними сходами. Кар'єрне зростання можливе як послідовне сходження від нижчих посад до вищих (вертикальна модель кар'єри), так і розширення професійних компетенцій в одному посадовому діапазоні (горизонтальна або кваліфікаційна модель кар'єри). У будь-якому з цих варіантів працівник може просуватися кар'єрними сходами. Розпочавши роботу на низькій посаді, отримавши хороший досвід і стаж, можна претендувати на вищу посаду й оклад. Пропонуємо програму кар'єрного зростання баристи (табл. 1). Щоб претендувати на підйом сходами, необхідно виконати план з виручки протягом 6 місяців.

Під час атестації шеф-бариста заповнює відповідний оціночний лист і виставляє бали за кожен пункт атестації. Високі посади вимагають більш високої навички. Атестацію проводить директор шляхом інтерв'ю. Можливість потрапити на інтерв'ю можлива тільки за рекомендації шеф-бариста кав'ярні.

Таблиця 1

## Програма кар'єрного зростання баристи

Ступені	План	Відсоток
1 ступінь	100000 грн.	1%
2 ступінь	150000 грн.	2%
3 ступінь	200000 грн.	3%
4 ступінь	Більше 250000 грн.	4%

3 блок «*Навчання та розвиток*». Співробітникам кав'ярні необхідно надати можливість навчання. У рамках вдосконалення процесу навчання і розвитку персоналу пропонуємо програму стажування. Регулярне проведення навчання (короткострокові курси, тренінги, навчальні програми) позитивно позначається на мотивації співробітників. Курси кав'ярного бізнесу спрямовані на вивчення способів оптимізації бізнес-процесів і підвищення якості обслуговування клієнтів. Слухачі семінарів і тренінгів навчатися забезпечувати високий рівень сервісу.

4 блок «*Умови організації трудового процесу*». Питання умов організації трудового процесу персоналу кав'ярні є одним з найбільш важливих. Пропонуємо впровадити комплекс заходів у цій сфері, зокрема: створення кімнат відпочинку, організація походів к боулінг, можливість надання абонементів для розслаблюючого масажу, придбання абонементів у тренажерний зал, створення комплексу заходів у галузі охорони праці.

5 блок «*Баланс між роботою та особистим життям*». Для реалізації даного блоку, пропонується провести комплекс заходів, зокрема: організувати раціональні режими праці та відпочинку (ввести додатковий вихідний день у день народження співробітника), тайм-менеджмент (завдяки цій технології може буде дотримано баланс між роботою та особистим життям. Це можна пояснити таким чином: тайм-менеджмент сприятиме зробити свою роботу вчасно або навіть раніше, отже, у співробітника не буде моментів, коли потрібно затриматися на роботі та доробити будь-які трудові справи, також можливо він буде виконувати будь-які обов'язки більш ефективно і раніше виділеного проміжку часу, тому буде можливість піти додому раніше і приділити увагу особистому життю.)

6 блок «*Мотивація персоналу (моральна та матеріальна)*». Виявлену проблему мотивації персоналу представляється можливим вирішити за допомогою застосування комплексної мотивації персоналу. Основоположним базисним моментом організації мотивації молодого персоналу кав'ярні є місія або мета. З огляду на стадію розвитку кав'ярні і поставлені власниками цілі щодо його розвитку, мотивація кадрів має бути спрямована на вирішення таких завдань:

- стимулювання персоналу до найкращих результатів відповідно зі стратегією компанії;
- підвищення задоволеності працею через зміну якості праці та зміну ставлення до праці;
- підвищення продуктивності праці через зміну ставлення до праці;
- встановлення безпосередньої залежності оплати праці та інших пільг співробітників від досягнення ними конкретних результатів відповідно до затверджених планів робіт і підвищення продуктивності праці;
- залучення й утримання висококваліфікованого персоналу, формування стабільного колективу, зниження плинності робочих кадрів.

Для того, щоб утримати на роботі і, більше того, змусити добре працювати рядового співробітника, перш за все, необхідно вибудувати правильну систему взаємовідносин із персоналом.

Особливої уваги для підвищення продуктивності та ефективності роботи всього колективу в цілому необхідно приділити увагу таким напрямкам кадрової політики, як стимулювання працівників за їхню працю, причому, як матеріальне, так і моральне; і професійний розвиток та планування кар'єри співробітників.

Пропонуємо розробити систему заохочень для працівників закладу: нагорода найкращому баристі місяця, призи тим, хто розробить найкращу пропозицію про підняття виручки закладу. При виборі найкращого баристи місяця або найкращих пропозицій слід враховувати думку усього колективу кав'ярні. Співробітники кав'ярні від початку мотивовані, завдяки чайовим, або відсотковій надбавці від усіх обслужених клієнтів. Базова ставка окладу не є мотивуючою, оскільки персонал прекрасно розуміє, що межа виручки залежить лише від них самих.

Таблиця 2

Максимальний загальний розмір премії за економічний ефект

Економічний ефект (грн.)	Загальна сума премії (% від економічного ефекту)
10000	до 18%
100000	до 15%
100000	до 12%
100000	до 8%
100000	до 5%
понад 1000000	до 2%

Вважаємо, що розроблені запропоновані заходи щодо удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу в

кав'ярні дадуть змогу зробити послуги кав'ярні більш затребуваними, і виділитися на тлі конкурентів.

**Науковий керівник: Ж. В. Піскова, кандидат економічних наук,  
доцент**

**С.О. Лавриненко**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ПОБУДОВА СИСТЕМИ ЗАГАЛЬНОЇ ВИНАГОРОДИ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

У сучасних умовах, висококваліфіковані працівники відіграють ключову роль в успішному функціонуванні будь-якої організації. Для того щоб забезпечити належне ставлення до праці, необхідно створити такі умови, за яких персонал сприйматиме свою діяльність як свідому та цінну, що сприяє особистісному розвитку та професійному зростанню.

Одним з найважливіших стимулів є винагорода, яка може приймати форму як грошової (матеріальної), так і негрошової (нематеріальної). Кожен працівник має право на винагороду за свою працю, яка може включати заробітну плату, премії, доплати та надбавки, дивіденди за акціями, участь у прибутках і доходах та ін. На етапі придбання робочої сили заробітна плата виступає як ціна за цю працю. Під час процесу праці вона вже інтерпретується як винагорода за виконану роботу, враховуючи якість та кількість виконаної роботи. Після завершення процесу праці ця оплата стає особистим (сімейним) доходом працівника [1].

В рамках будь-якої організації винагорода персоналу присутня як у витратах, займаючи значну питому вагу, так і в прибутку господарюючого суб'єкта. Рух грошових коштів, матеріальних потоків, інших ресурсів, як правило, роблять серйозний вплив на формування винагород, їх розмір і структуру [2].

Система винагороди складається з наступних компонентів: політики, що встановлює загальні принципи управління винагородою; практик, які забезпечують матеріальну та нематеріальну винагороду; процедур для збереження та ефективної роботи системи винагороди та забезпечення цінності грошей; процесів, що відповідають за оцінку роботи та управління показниками праці.

При розробці, розвитку та вдосконаленні системи винагороди персоналу використовуються наступні функції (рис.1)



Рис. 1. Функції винагороди персоналу [3]

Розуміння і правильне використання функцій винагороди є дієвим інструментом управління. Компетентне застосування його допомагає привернути до роботи в організації талановитих працівників, відсіяти неефективних співробітників, створити стабільну базу працевлаштування, сприяти формуванню здорової робочої атмосфери, підвищити продуктивність праці та оптимізувати витрати на оплату праці.

Зміст процесу побудови системи винагороди є в значній мірі універсальним. Цей процес включає в себе такі етапи, як формулювання цілей і завдань, визначення складу і умов виплат окремих елементів, їх ресурсне забезпечення (за джерелами, такими як собівартість, прибуток та інші), розробку регламентуючих процедур, документів та положень, що закріплюють і регулюють форми і системи оплати праці та соціального розвитку працівників, а також порядок нарахування окремих видів виплат.

Цей процес може бути організований на III основних стадіях:

- формування загальної системи винагороди, яка відповідає політиці управління персоналом;
- розробка складу системи винагороди та взаємозв'язку між її окремими елементами;
- регламентація системи винагороди.

На практиці використовують різноманітні форми винагороди, як традиційні, такі як тарифна форма (включаючи погодинну, відрядну, акордну, преміальну, а також погодинно-преміальну), так і нові, такі як комісійна, кафетерійна, пакетна.

Гнучка політика в галузі винагороди персоналу, при відповідному моральному стимулюванні, об'єктивно дозволяє організаціям підвищити рівень продуктивності праці, що, в свою чергу, сприяє досягненню ключових результативних показників діяльності компанії.

#### Список використаних джерел

1. Ткаченко А.М. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА економічних спеціальностей / Укл.: А.М. Ткаченко, О.В. Шляга. – Запоріжжя: Видавництво ЗДІА,

2009. – 475с.

2. Долюк А. В. Витрати на оплату праці як економічне поняття та об'єкт бухгалтерського обліку / А. В. Долюк // ВІСНИК ЖДТУ. – 2013. – № 1 (63). – С.59–64.

3. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч.-практ. посіб. / М.І. Мурашко - 2-ге вид., стер. - К.: Т-во «Знання», КОО, 2006. - 311 с.

*Науковий керівник: Г.Я.Митрофанова, доктор економічних наук, професор*

**В.О. Лікар**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

У сучасному динамічному світі, де конкуренція за кваліфіковані кадри стає все гострішою, вдосконалення системи розвитку персоналу набуває вирішального значення для успіху будь-якої організації. Застарілі методи та інструменти вже не відповідають потребам ринку, що робить необхідним пошук нових підходів до розвитку людського капіталу.

Аналіз існуючої системи розвитку персоналу, дозволяє виявити її недоліки та проблеми, а також вивчити потреби працівників. Це дає можливість розробити комплекс заходів, спрямований на вдосконалення системи.

Впровадження нових методів та інструментів розвитку може включати: програми навчання та підвищення кваліфікації; наставництво та коучинг; ротация кадрів; система оцінки та розвитку компетенцій; створення платформ для онлайн-навчання.

Розвиток персоналу є важливою складовою стратегії організації. Щоб забезпечити успішне вдосконалення системи розвитку персоналу, необхідно інтегрувати її у загальне стратегічне планування компанії. Розробка чіткої стратегії, дозволить забезпечити співвідношення між цілями розвитку персоналу та загальними цілями організації.

Успішна стратегія розвитку персоналу починається з аналізу потреб та можливостей компанії. Це включає в себе визначення ключових компетенцій, які необхідні для досягнення стратегічних

цілей, а також ідентифікацію слабких місць, де може знадобитися додатковий розвиток персоналу.

Також важливу роль відіграє створення системи мотивації, яка буде стимулювати працівників до саморозвитку. Це може бути матеріальне стимулювання, кар'єрний розвиток, нематеріальні стимули (визнання, зворотний зв'язок).

Вдосконалення системи розвитку персоналу – це не просто актуальне завдання, а й життєва необхідність для будь-якої організації, яка прагне до успіху в сучасному динамічному світі. Це дозволить організації йти в ногу з часом. В сучасному світі швидкі зміни в технологіях та вимогах ринку вимагають постійного оновлення підходів до розвитку персоналу. Використання інноваційних методів та технологій може значно покращити ефективність цього процесу.

Одним з ключових інноваційних підходів є використання онлайн-курсів та дистанційної форми навчання. Це дозволяє співробітникам отримувати доступ до навчання в будь-який час і в будь-якому місці, що особливо важливо для компаній з розподіленими командами або міжнародною присутністю.

Крім того, мобільні додатки для навчання стають все більш популярними серед компаній. Вони дозволяють працівникам вивчати нові матеріали та виконувати завдання прямо зі своїх смартфонів або планшетів, що забезпечує гнучкість та доступність навчання.

Отже, вдосконалення системи розвитку персоналу є критично важливим для будь-якої організації, оскільки вона дозволяє підтримувати конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін у вимогах ринку. Шляхом оцінки поточних практик, розробки стратегії та використання інноваційних підходів до навчання та мотивації персоналу, організація може забезпечити ефективний розвиток свого персоналу та збільшити свою конкурентоспроможність на ринку.

***Науковий керівник: О.М. Литвиненко, кандидат економічних наук, доцент***

## **ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛІ КІРПАТРИКА В РОЗВИТКУ ПЕДАГОГІЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ**

Важливою складовою професії вчителя є постійний професійний та особистісний розвиток. Контрольною лінією є процес атестації, або ж підвищення кваліфікації. Він є обов'язковим і проводиться кожні 5 років. Можна перефразувати, що кожна атестація відбувається протягом п'яти років, оскільки в міжатестаційний період відбувається набір необхідної для проходження атестації кількості годин підвищення кваліфікації.

Підбір матеріалів для навчання вчителів мають право здійснювати самостійно, однак в реальності значна частина матеріалів формується рекомендаціями МОН. Частина матеріалу з профільного предмету вчителям диктує інститут модернізації змісту освіти (ІМЗО) [2], оскільки відбувається постійна зміна навчальних програм, матеріалів, підходів та методів викладання. Український інститут розвитку освіти (УІРО) [5] займається створенням як програм навчання педагогічних працівників, так і матеріалів щодо різних сфер освітнього процесу, не пов'язаного з конкретними дисциплінами.

В сучасних реаліях педагоги можуть самостійно обирати навчальні заклади та платформи для свого навчання. Однак важливо враховувати, що для зарахування проходження курсів необхідна наявність сертифікату, що засвідчує факт проходження та відповідну кількість годин, оскільки верифікація сертифікату відбувається шляхом внесення його в базу на педагогічній раді не пізніше, ніж за місяць від дати видачі документу.

Спираючись на модель оцінки ефективності навчання Кірпатрика (Рис. 1), рівні Реакція та Навчання оцінюються самими вчителями та розробниками курсу/матеріалів, які вони обрали. Зазвичай це відбувається за рахунок опитувань, тестів, самооцінки. В останньому допомагає Державна служба якості освіти, надаючи свої рекомендації. Державна служба якості освіти також проводить постійний зовнішній моніторинг.

Рівні Поведінка та Результати (рис. 1) безпосередньо оцінюються атестаційною комісією першого рівня.

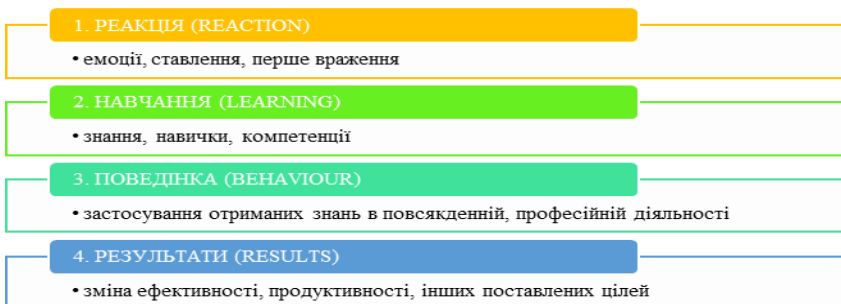


Рис. 1. Модель Кіркпатрика[1]

Відбувається це шляхом перевірки рівня знань учнів, спостереження за навчальним процесом, визначення застосування в ньому підходів, матеріалів з пройдених курсів. Окрім того проводиться перевірка шкільних журналів, їхнього наповнення, відповідності. Для атестації вчитель готує власну розробку, матеріал за його спеціальністю та за використанням отриманих знань. На основі аналізу цього формується характеристика та з усією звітністю направляється до комісії вищого рівня.

Отже, визначення ефективності навчання педагогів – багаторівневий та складний процес, в якому задіяні безліч окремих структур. Ця, напівцентралізована система дозволяє різним інституціям визначати необхідні для них показники. З іншого ж боку, самі заклади освіти не мають повної картини та впливу на власні внутрішні процеси.

#### Список використаних джерел

1. Kirkpatrick D.I. Evaluating Training Programs. Berret-Koehler, San Francisco, 2006. XVII, 379 p
  2. Інститут модернізації змісту освіти – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://imzo.gov.ua/pro-imzo/>
  3. Наказ Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти . – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-19#Text>
  4. Положення про атестацію педагогічних працівників – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1649-22#n22>
  5. Український інститут розвитку освіти – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uied.org.ua/pro-institut/>
- Науковий керівник: О. А. Євтушенко, кандидат економічних наук**

## **ПРИЙНЯТТЯ ЛОГІСТИЧНИХ РІШЕНЬ В МАТЕРІАЛЬНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПІДПРИЄМСТВА**

Логістична діяльність – це один із видів економічної діяльності, що включає сукупність логістичних процесів, при здійсненні яких формуються потоки корисних ресурсів, при цьому аналіз структури потоків дозволяє виявити джерела витрат на їх формування, з метою подальшої оптимізації сукупних витрат. Логістична діяльність здійснюється з метою мінімізувати витрати або зберегти їх на заданому рівні при доставці продукції (послуг, інформації) у потрібне місце, у певній кількості та асортименті та максимально підготовленими до споживання. Незалежно від того, чи є логістична система виробничою чи працюючою у сфері обігу, її структура утворена такими функціональними областями: транспорт, складське господарство, запаси, інформація, інші функціональні галузі (кадри, обслуговуюче виробництво тощо) [3].

Мета роботи – провести аналіз матеріально-технічної забезпеченості підприємства та на основі цього рекомендувати заходи щодо ефективного управління матеріально-технічними ресурсами.

До складу ТОВ «Євростандарт-Сервісес» входять власні логістичні центри, що дозволяє відмовитися від послуг посередників та максимізувати додану вартість усередині компанії. Власні логістичні центри дозволяють ТОВ «Євростандарт-Сервісес» повністю відмовитися від сторонніх послуг зі зберігання, складської обробки товару та товарної логістики. ТОВ «Євростандарт-Сервісес» має досить розвинену транспортну логістику. Компанія має власний парк автомобілів, проте власного транспорту не вистачає, тому ТОВ «Євростандарт-Сервісес» частину транспортних функцій передає на аутсорсинг. Також залучається автомобільний транспорт від логістичного центру до пунктів призначення у регіонах. Сегмент, з яким переважно працює представництво, є торговими мережами та ринком b2b, що включає логістичні комплекси, промислові підприємства, торгові центри.

В результаті аналізу було зроблено висновок, що логістична діяльність ТОВ «Євростандарт-Сервісес» здійснюється на хорошому рівні, однак є ділянки, що вимагають підвищеної уваги. Зокрема, потрібна розробка плану коригуючих дій, спрямованих насамперед на вирішення наступних завдань:

- зменшення кількості проблемних відвантажень матеріальних ресурсів;
- скорочення частки запізнень постачання на плечі «постачальник-склад»;
- скорочення числа некоректно сформованих відвантажень;
- зменшення випадків порушень при завантаженні товару, що призводять до пошкодження упаковки та, як наслідок, самих товарів;
- вжиття заходів щодо розробки оптимальної схеми використання обсягу транспортних засобів при завантаженні товару у транспортний засіб;
- проведення заходів щодо скорочення витрат на власний транспорт, який здійснює доставку продукції споживачам.

У рамках оптимізації логістичної діяльності ТОВ «Євростандарт-Сервісес» пропонується провести низку наступних заходів:

- оптимізації процесу формування маршрутів поставок з розподільчого центру шляхом переходу з маятникового на кільцевий маршрут та впровадження системи DeOS «Оптимізація маршрутів руху транспорту»;
- низка заходів спрямованих на мотивацію співробітників складу щодо підвищення ефективності логістичних процесів за допомогою впровадження нової системи оплати праці заснованої на мотиваційному оціночному листі, що враховує якісні показники роботи працівників.

Впровадження першого заходу оптимізувати маршрути збору-доставки; забезпечить зниження транспортних логістичних витрат; забезпечить гнучке планування та підвищить якість роботи автопарку.

Впровадження другого заходу дозволить зменшити кількість проблемних відвантажень, скоротить кількість некоректно сформованих відвантажень; зменшить випадки порушень при завантаженні товару, що призведе до зниження складських витрат.

Оцінка ефективності запропонованих заходів показала, що за рахунок оптимізації процесу формування маршрутів поставок матеріальних ресурсів із розподільчого центру показник довжини всього транспортування скоротився більш ніж на 50%; скоротився час на доставку до 5,72 годин; зменшилися втрати у грошах при транспортуванні на 37 тис. грн.; збільшилася кількість доставок у межах встановленого часу на 28 одиниць; на 97% зменшився обсяг недопоставленого вантажу. При загальних витратах використання заходу у вигляді 414 тис. грн., скорочення витрат становитиме 512,8 тис. грн.

#### Список використаних джерел

1. Біловодська О.А. Логістика: теорія та практика: навчальний посібник. К: ЦУЛ, 2018. 356с.

2. Економіка логістичних систем: монографія: М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнека та ін.; за заг. ред. Є. Крикавського та І. Кубіва. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2015. 596 с.

3. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: Навч. Посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.

4. Крикавський Є. Логістика: Навч. посіб.—Львів: Вид-во ДУ«Львівська політехніка», 2019.— 264 с.

5. Пономарьова Ю. В. Логістика: Навч. посіб.—К.: Центр навчальної літератури, 2016.— 192 с.

*Науковий керівник: Г.Я. Митрофанова, доктор економічних наук,  
професор*

**С. Мартиненко**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна*

### **МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

В нинішньому контексті розвитку ринкової економіки ми стикаємося з широким спектром соціально-економічних проблем, що вимагає від виробничих суб'єктів глибокого розуміння особливостей ринку, вміння ефективно реагувати на виклики за допомогою новітніх управлінських технік і стратегій, а також забезпечувати координовані дії між виробниками, споживачами та посередниками. Управління маркетинговою діяльністю підприємства – важливий фактор розвитку конкретної компанії та критерій впливу на її подальшу популярність серед споживачів [1, 2].

Тема планування маркетингових стратегій та діяльності підприємства знайшла відображення у значній кількості робіт. Серед провідних міжнародних дослідників, які внесли вагомий вклад у вивчення цієї проблематики, слід згадати таких вчених, як Ф. Котлер, М. Портер, Р. Кох, Дж. Куїнн, Д. Аакер, Г. Мінцберг та інші. В українській науковій спільноті ці питання також активно досліджуються, причому значний внесок у це поле зробили Н. В.

Струпинська, С. С. Гаркавенко, М. І. Дідківський, І. В. Кошкалда, Є. Г. Панченко, Л. Е. Довгань, І. А. Маркіна, В. Г. Герасименко, С. Майстро.

Успішна маркетингова діяльність – це запорука ефективного виробництва та збуту товарів. Сьогодні поняття «маркетингове управління» охоплює процеси аналізу, стратегічного планування, ефективною реалізації та моніторингу програм, спрямованих на створення, укріплення та підтримання вигідних відносин зі споживачами. Це відбувається з метою досягнення конкретних цілей організації, включаючи прибутковість, збільшення обсягів продажів, розширення частки на ринку тощо [3, 6].

В даний час існують різноманітні концепції та цілі маркетингового управління, які лежать в основі діяльності як комерційних, так і некомерційних організацій. До них належать стратегічний маркетинг, управління конкурентоспроможністю, максимаркетинг, маркетингове управління тощо [3]. Саме тому визначення маркетингових цілей є ключовим аспектом планування, що базується на аналізі поточного стану справ. Кінцевою метою будь-якого підприємства є досягнення бажаного майбутнього статусу, який вимагає чіткого розуміння цілей, їх обсягу та термінів реалізації. Маркетингові цілі вказують на напрямки дій у конкретних ринкових сегментах, вимагаючи від компанії встановлення конкурентних переваг. Обираючи сегменти та конкурентні переваги, необхідно враховувати внутрішні можливості та обмеження організації.

На наступному етапі планування стратегій маркетингу компанія повинна окреслити способи досягнення цих цілей, що передбачає розробку і вибір конкретних стратегій. Стратегія маркетингу являє собою детально спланований підхід до діяльності на цільових ринках, враховуючи основні рішення, які спрямовані на досягнення встановлених цілей і мають бути узгоджені з місією організації [2].

С. С. Гаркавенко стверджує, що не існує універсального плану маркетингу для всіх підприємств, його зміст та структура варіюються залежно від розміру та специфіки компанії. Малі підприємства часто не розробляють окремих планів маркетингу, включаючи його до бізнес-плану, який містить інформацію про ринкові сегменти, споживачів, конкурентів, стратегії маркетингу та прогнози збуту. Виробничі компанії зазвичай створюють окремі плани для кожного основного продукту або групи продуктів, які можуть бути зведені в єдиний документ. Деякі компанії розробляють інтегральний план маркетингу для всіх продуктів. [1]

Отже, компанія має створити ефективну маркетингову систему, яка дозволить їй з високою точністю розробляти маркетингові стратегії, ефективно управляти діяльністю маркетингового відділу та здійснювати нагляд за цими процесами. Основою системи управління компанії є маркетингове планування, яке сприяє координації маркетингових зусиль відповідно до обраної стратегії поведінки. Планування в маркетингу включає передбачення і розробку взаємопов'язаних маркетингових рішень, які підвищують шанси на успіх у забезпеченні збалансування попиту і пропозиції, задоволенні потреб споживачів і досягненні очікуваного прибутку. Просте розуміння маркетингової філософії та вміння управляти бізнес-ідеями не є достатнім для організації продуктивної діяльності. Необхідний набір інструментів, методів і підходів, які допоможуть впливати на споживачів та інших учасників маркетингової системи для досягнення цілей за допомогою маркетинг-міксу. Удосконалення маркетингу повинно бути систематичним і комплексним.

#### Список використаних джерел

1. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. – К.: Лібра, 2004. – 712 с.
2. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. пос – К.: Знання, 2006. – 462с.
3. Кошкалда І.В. Маркетингові дослідження: Навч. посібник. Харківський національний аграрний ун-т ім. В. В. Докучаєва. – Х., 2007. – 158 с.
4. Майстро С. Особливості розвитку національної економіки в умовах глобалізації. «Вісник ХПП» № 1 (36) 2009, С 76 – 82.
5. Струпинська Н. В. Методичний підхід до забезпечення ефективності маркетингової діяльності промислового підприємства. Бізнес-інформ. 2013. №8. С. 379-387.
6. Kotler P. Principles of Marketing. 15th ed. – N.Y. : Pearson Education, 2014. – 692 p.

*Науковий керівник: Т. М. Болгар, доктор економічних наук,  
професор*

**Г.Я. Митрофанова**

**О.А. Євтушенко**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ТРЕНДІВ НА ЗМІНИ ОРГАНІЗАЦІЙ, ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА РОБОТИ**

Наприкінці 2023 р. Copenhagen Institute for Futures Studies випустили звіт «38 трендів у HR» [1]. Дослідники розділили тренди на 5 категорій та 3 тимчасові горизонти. Розглянемо ці групи трендів. Перша група «Лідерство та організація» включає швидке впровадження проєктів, мережеве лідерство, вірархія та відкриті організації, розподілене лідерство [1]. Вірархія - це порівняно новий термін, який поєднує поняття «ієрархія» та «мережа». Він описує організаційну структуру, де формальна ієрархія поєднується з гнучкими мережевими взаємодіями [2].

Друга група трендів «Кар'єра та життя» складається з таких трендів: асинхронна робота, зміна кар'єри між поколіннями, ідентичність та побудова кар'єри, професіоналізація життя, навчання протягом життя, створи свою власну пригоду (метафора для побудови власного кар'єрного шляху), інтелектуальні найманці (люди, які використовують свої знання та навички для роботи з різними компаніями/проєктами), танпін - тихе звільнення (філософія роботи, спрямована на мінімізацію зусиль та досягнення балансу між роботою і особистим життям) [1].

До третьої групи трендів «Люди та таланти» відносяться: цифрова грамотність, необхідні soft skills , плинні очікування (гнучкий підхід до очікувань від роботи, кар'єри тощо), спільне бачення та прагнення до кращого світу, колектив, що складається з працівників різного віку, Інклюзія та гендерна диспропорція, посткорпоративна етика, розширення прав і можливостей жінок, використання стимуляторів розумової діяльності для підвищення працездатності, тіньові працівники [1].

До четвертої групи трендів «Робота та технології» належать: мобільність тут і зараз (здатність працювати з будь-якого місця та в будь-який час за допомогою мобільних пристроїв), єдина гібридна модель роботи, мікроповедінкові зміни, розумні технології та аналітика (використання штучного інтелекту, Big Data та інших технологій для аналізу даних та оптимізації роботи), використання показників та даних для оцінки ефективності роботи співробітників, ваш робот-колега [1].

П'ята група «Культура та робоче місце» складається з норм поведінки та табу; культурної відповідності; динамічних просторів; я, моя особистість та робоче місце (філософія, що робоче місце повинне відповідати індивідуальним потребам та стилю роботи); кінець вхідних/вихідних (відхід від традиційного робочого дня з фіксованим початком та кінцем); благополуччя на робочому місці, конкурентна креативність; гра – це шлях (філософія, що ігрові методи навчання та роботи можуть підвищувати ефективність); корпоративне втручання; метавесвіт [1].

Узагальнимо, враховуючи глобальні тренди на глобалізацію, старіюче населення, використання нових технологій, зростання мегаполісів. Група трендів «Лідерство та організація» дає по суті децентралізовану організацію. Децентралізований підхід робить акцент на проєктній роботі, де люди зосереджуються на конкретних проєктах, а не на загальній роботі в організації. Це надає їм більшу автономію та відповідальність за свої завдання, що, в свою чергу, стимулює ініціативу, креативність та самоорганізацію. Мережеве лідерство: відповідальність за зростання та розвиток співробітників переходить від HR та менеджерів до самих співробітників. Цей принцип мережевого лідерства ґрунтується на довірі, взаємопідтримці та обміні знаннями між членами команди.

Сучасний світ праці зазнає значних змін. Ці фактори ведуть до переосмислення традиційних моделей роботи та життя, роблячи акцент на гнучкості, асинхронності та персоналізації. Одним із ключових трендів стає асинхронність роботи, коли люди виконують свої завдання в зручний для них час, не прив'язуючись до фіксованого графіка. Це дає можливість краще балансувати особисте та професійне життя, а також підвищувати продуктивність за рахунок кращої концентрації та фокусування. Зростає популярність «рідкого способу життя», який не обмежується рамками однієї сфери, компанії чи країни. Люди вільні часто змінювати сферу діяльності, шукаючи нові можливості та виклики. У цій новій парадигмі лояльність до роботодавця стає не просто прив'язкою до місця роботи, а ґрунтується на спільних цінностях та можливостях швидкого кар'єрного зростання. Глибокі знання в конкретній сфері стають більш цінними, ніж широка ерудиція. Це веде до зростання популярності мікронавичок та спеціалізації. Пандемія COVID-19 стала каталізатором для «тихого звільнення», коли люди формально залишаються на роботі, але втрачають мотивацію та ентузіазм.

Незважаючи на поширення технологій, цифрова грамотність все ще не є загальнодоступною навичкою. Цікаво, що вікова кореляція

не має суттєвого впливу на рівень володіння цифровими навичками. Як молодь, так і люди похилого віку відчують труднощі у роботі з технологіями. Софт-скіли, такі як комунікація, командна робота та креативність, не втрачають своєї ваги у цифрову епоху. Їх розвиток стає ще більш актуальним, адже вони дають людям можливість ефективно працювати та співпрацювати в умовах мінливості та невизначеності.

Сучасні бізнес-моделі дедалі більше фокусуються не просто на продажу товарів чи послуг, а на пропаганді бачення чи мети. Цей тренд веде до ідеологічного бізнесу, де від компанії очікують не лише якісного продукту, але й чіткої позиції щодо важливих суспільних питань. Зростає популярність соціальних бізнес-моделей, які ставлять за мету не лише отримання прибутку, але й позитивний вплив на суспільство. Цей тренд веде до пошуку балансу між орієнтацією на прибуток та орієнтацією на суспільство.

Отже, глобальні тренди трансформують світ праці, формують акцент на децентралізації, гнучкості, асинхронності та персоналізації. Децентралізовані організації з мережевим лідерством дають людям більше автономії та відповідальності. Асинхронна робота та «рідкий спосіб життя» дозволяють краще балансувати особисте та професійне життя. цифрова грамотність, софт-скіли та глибокі знання в конкретній сфері стають ключовими навичками у цифрову епоху. Ідеологічний та соціальний бізнес фокусується не лише на прибутку, але й на баченні, цінностях та позитивному впливі на суспільство. Важливо постійно розвивати та адаптувати свої навички, щоб бути успішним у цій новій парадигмі.

#### Список використаних джерел

1. 38 HR Trends for the Future. Report. The Copenhagen Institute for Futures Studies. URL: <https://cifs.dk/futureofpeople> (дата звернення: 10.04.2024).
2. Wirearchy. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Wirearchy> (дата звернення: 10.04.2024).

## **АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СКЛАДОВА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

В даний час, коли бізнес в Україні, як і суспільство в цілому, стикнувся з найскладнішими випробуваннями, через військові дії на території країни, для подальшого виживання та розвитку вкрай важливим є здатність підприємства реагувати на постійні виклики нестабільного середовища. Це, в значній мірі, забезпечується адаптивністю управління, яке є комплексним та складається з декількох основних напрямків, одним з яких є розвиток людського капіталу. Співробітники, які постійно навчаються, готові до змін та мають високий рівень мотивації, є ключовим активом будь-якої компанії.

Адаптивне управління персоналом зосереджується на створенні гнучкої та відкритої робочої культури, яка може швидко реагувати на зовнішні зміни, виклики та можливості. В сучасних умовах адаптивне управління персоналом має базуватися в першу чергу на створенні безпечних умов праці, а також просуванні відкритого спілкування, залученні співробітників до прийняття рішень, інвестиціях в навчання та розвиток персоналу. Впровадження гнучких графіків роботи, віддаленої роботи та фрілансу, також дозволяє керівництву забезпечити співробітникам баланс між роботою та особистим життям, а також підвищити їх загальну задоволеність та продуктивність.

На думку Калініченко З.Д. [2], ефективне управління включає чіткі процеси ухвалення рішень, встановлення зрозумілих правил поведінки, самостійні системи управління ризиками та контролю. Важливим є також розвиток та мотивація команди, забезпечення прозорості фінансової звітності згідно з національними та глобальними стандартами, впровадження сучасних інформаційних технологій, гнучкість в адаптації до ринкових змін і зосередження на інноваційному розвитку.

Створення умов для розвитку талантів, навчання та кар'єрного зростання також сприяє створенню інноваційної та адаптивної корпоративної культури. Корпоративна культура, в свою чергу, впливає на якість та ефективність внутрішніх процесів у компанії, забезпечує всебічну підтримку через інформаційні та комунікаційні системи, як всередині так і за межами організації. Також,

корпоративна культура підтримує зовнішні операції компанії, шляхом генерації цінних порад, заснованих на рекомендаціях експертів, та покращує якість досвіду за допомогою аналізу ефективності впроваджених рекомендацій [5].

Важливою складовою корпоративної культури є адаптація персоналу до роботи в організації. Легка та швидка інтеграція нових співробітників у колектив є критичною для продуктивності в будь-якому секторі. Ефективність цього процесу залежить від ретельного врахування ряду організаційних аспектів, включаючи розробку програм професійного напрямку для майбутніх працівників, точну оцінку їх професійних якостей, підвищення престижу та атрактивності професій у компанії, створення умов для розкриття професійного потенціалу співробітників, впровадження інновацій, забезпечення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та його підрозділах, вдосконалення управління персоналом та розробка гнучкої та ефективно системи мотивації. [3]

Для оптимізації процесу інтеграції співробітників, необхідно створювати комплекс адаптаційних заходів, які включають розробку документів для сприяння робітниками адаптації, а також організацію навчальних сесій, спрямованих на полегшення їх входження в колектив і адаптацію до нових обов'язків. Важливою складовою є також прямий моніторинг адаптаційного процесу, що включає збір зворотного зв'язку від новоприбулих співробітників та їх безпосередніх керівників протягом випробувального періоду, щоб оцінити ефективність впроваджених адаптаційних ініціатив [4].

Адаптивне управління напряму пов'язане зі змінами, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. І, реакцією на ці зміни має стати, не в останню чергу, впровадження інновацій на підприємстві. Але, слід також відмітити, що персонал не завжди сприймає інновації як щось позитивне і тому це може стати не аби яким викликом для менеджменту.

У розробці та запровадженні стратегічних змін розрізняють чотири ключові підходи [1]:

- Примусовий, який передбачає використання посадового авторитету для нав'язування змін;
- Раціональний, який застосовує аргументи на користь змін, звернення до логіки співробітників;
- Нормативно-перевиховний, в основі якого лежить модифікація цінностей і стандартів для сприйняття нововведень;
- Фасилітативний, який включає стимулювання змін через створення вигідних умов та обіцянку винагород.

Отже, на нашу думку, адаптивне управління персоналом зосереджується на створенні гнучкої та відкритої робочої культури, яка може швидко реагувати на зовнішні зміни, виклики та можливості. Основними напрямками такого управління є:

- Впровадження гнучких графіків роботи, віддаленої роботи та фрілансу, щоб забезпечити співробітникам баланс між роботою та особистим життям, а також підвищити їх загальну задоволеність та продуктивність;

- Створення програм постійного навчання та професійного розвитку, щоб співробітники могли адаптуватися до нових технологій, скриптів роботи та ринкових умов;

- Делегування повноважень та відповідальності на нижчі рівні ієрархії, щоб співробітники могли швидше та ефективніше реагувати на зміни, а також відчувати більшу відповідальність за результати своєї роботи;

- Використання системи винагород, включаючи матеріальні та нематеріальні стимули, для залучення співробітників до активної участі в житті компанії та її розвитку;

- Впровадження програм підтримки здоров'я та благополуччя, включаючи медичне страхування, програми зниження стресу та підтримки психологічного здоров'я, щоб підтримувати високу працездатність і задоволеність персоналу;

- Підтримка сильної корпоративної культури, що базується на спільних цінностях та етичних стандартах, сприяє створенню взаємної довіри та відкритості всередині організації;

- Забезпечення ефективних каналів зворотнього зв'язку для працівників, щоб вони могли висловлювати свої думки, побажання, занепокоєння, а керівництво мало можливість своєчасно реагувати.

Таким чином, впровадження адаптивних методів управління персоналом дозволяє підприємствам швидко пристосовуватися до змін, забезпечувати високий рівень задоволеності та залученості працівників, а також сприяти розвитку інноваційної культури. Це передбачає створення механізмів для ефективної адаптації персоналу до нових завдань, технологій та методів роботи, а також розробку індивідуальних траєкторій розвитку для кожного співробітника відповідно до його потенціалу та потреб бізнесу.

Список використаних джерел

1. Сльникова Г. Технологія адаптивного управління персоналом організації / Г. Сльникова // Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка. -

2011. - № 1. - С. 8-14. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpto\\_2011\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpto_2011_1_4)

2. Калініченко З.Д. Проблеми адаптивного управління бізнес-системами в умовах впливу дестабілізаційних факторів в Україні. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2020. № 3 с.222-231

3. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навч. пос. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

4. Спіцина А. Є. Механізм реалізації адаптивного управління персоналом транспортної галузі. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2022 №3 с.79 - режим доступу <https://doi.org/10.33271/ebdut/79.156>.

5. Химич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах / Химич І. Г. // Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія. — Т. : ФОП Осадца Ю.В., 2016. — С. 105–116. – режим доступу <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21273>

*Науковий керівник: Г.Я.Митрофанова, доктор економічних наук, професор*

**Я.А. Михайлик**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **РОЛЬ HR-МЕНЕДЖЕРА В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В КОМПАНІЇ**

Організаційна культура – це невидимий фундамент, на якому будується успіх будь-якої компанії. Цей комплекс цінностей, норм і поведінки визначає атмосферу, стиль роботи й, зрештою, результативність. І саме HR-менеджер відіграє ключову роль у формуванні та підтримці цієї важливої складової.

Його діяльність можна порівняти з роботою скульптора, який з безформної глини створює витвір мистецтва. HR-менеджер бере цінності й принципи компанії, формулює їх, доносить до співробітників і втілює в життя.

Перший крок – це визначення орієнтирів. Які цінності важливі для компанії? Як вони повинні проявлятися в повсякденній роботі? HR-менеджер дає чіткі відповіді на ці питання, формуючи основу організаційної культури.

Наступний етап – це втілення цінностей у життя. HR-менеджер розробляє політики й процедури, які роблять цінності компанії не просто словами, а діями. Це може бути кодекс поведінки, система оцінювання результативності, правила корпоративної етики.

Важливо не лише сформулювати правила, але й донести їх до кожного співробітника. HR-менеджер використовує для цього різні інструменти: навчання, адаптацію нових кадрів, внутрішні комунікації.

Підтримка – це ключ до успіху. HR-менеджер постійно мотивує й оцінює роботу співробітників з урахуванням норм і правил організаційної культури. Він створює канали зворотного зв'язку, щоб отримувати інформацію про стан справ і вчасно вносити корективи.

Роль HR-менеджера не обмежується лише внутрішньою кухнею компанії. Він також формує бренд роботодавця, роблячи цінності й атмосферу компанії видимими для зовнішнього світу. Це приваблює талановитих людей, які поділяють принципи компанії, і робить їх частиною команди.

Звичайно, робота HR-менеджера не позбавлена викликів. Опір змінам, недосконалість інструментів, зовнішні фактори – все це може ускладнювати його завдання. Але завдяки своїй майстерності, знанням і наполегливості HR-менеджер здатен творити справжні дива. Він згуртовує колектив, формує атмосферу довіри й підтримки, веде компанію до успіху.

Отже, HR-менеджер – це не просто фахівець з кадрів. Це архітектор організаційної культури, творець атмосфери, рушій змін. І саме від його роботи залежить те, якою буде компанія: згуртованою командою одностайців, де кожен відчуває себе частиною чогось більшого, або ж просто місцем роботи.

*Науковий керівник: Г. Я. Митрофанова, доктор економічних наук,  
професор*

**В.Ю. Момот**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ: РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРИЙНЯТТІ МЕНЕДЖЕРСЬКИХ РІШЕНЬ**

Важливість вивчення ролі емоційного інтелекту в прийнятті управлінських рішень зумовлена динамічністю та складністю сучасного світу, де менеджери стикаються з численними викликами:

тайм-менеджментом, стресом, крос-культурною комунікацією, тощо. Емоційний інтелект допомагає ефективно керувати в першу чергу емоціями, приймати більш зважені рішення та загалом будувати правильну комунікацію. Дослідження цього питання допомагають підвищити плідність управління, наприклад, за рахунок розроблення програми розвитку емоційного інтелекту, а, як наслідок, підвищити конкурентоспроможність організацій.

Мета дослідження полягає в тому, щоб дослідити роль емоційного інтелекту в прийнятті менеджерських рішень та його вплив на ефективність управлінської діяльності, а також розглянути та проаналізувати декілька статистик що показують вплив ЕІ на безпосередню роботу менеджера.

Емоційний інтелект (ЕІ) – це сукупність здібностей, які дозволяють людині розуміти та розпізнавати емоції, як свої особисті так й інших людей, а також надають змогу керувати і використовувати з тією чи іншою метою свої емоції. Модель Майєра та Саловея — це структура, яка визначає чотири ключові аспекти емоційного інтелекту: розпізнавання емоцій, розуміння емоцій, застосування емоцій для покращення пізнання та регулювання емоцій. Ця модель є корисною в управлінні, оскільки допомагає усвідомлювати емоції, як власні, так і інших, і застосовувати їх для покращення спілкування та прийняття рішень. Деніел Гоулман стверджує, що емоційний інтелект складається з п'яти елементів: пізнати себе, контролювати себе, мати мотивацію, розуміти інших і добре взаємодіяти. «Ця модель може допомогти менеджерам у створенні ефективних команд, вирішенні суперечок і зміцненні міжособистісних зв'язків».[1] Бар-Он пропонує структуру емоційного інтелекту, яка складається з п'яти ключових елементів: пізнання себе, контроль своїх емоцій, хороша взаємодія з іншими, вираження своїх почуттів і розвиток стосунків. Ця модель створена, щоб допомогти людям усвідомити власні та чужі емоції та ефективно з ними поводитися. [3]

У цих моделях емоційного інтелекту підкреслюється важливість розвитку таких емоційних здібностей, як самосвідомість, емпатія та регулювання емоцій. Вони також враховують важливість міжособистісних стосунків і соціальних навичок для досягнення успіху в різних сферах життя. Але все ж таки емоційні навички та «людські» стосунки мають чіткі відмінності у своїй спрямованості, кількості компонентів та організаційних структурах, у яких задіяні.

Те, як керівники приймають рішення, залежить від того, як вони обробляють інформацію та порівнюють різні варіанти розвитку подій у різноманітних ситуаціях. Люди з високим ступенем емоційного інтелекту, як правило, більш вправні у визначенні та оцінці емоційних сигналів, які можуть вплинути на їхній вибір [2].

Загалом, емоційний інтелект має вирішальне значення для того, щоб справлятися зі своїми почуттями та емоціями і також мати змогу розумітися на почутті, особливо це допомагає у важких обставинах ситуації, де потрібно проявляти емпатію. Люди з високим емоційним інтелектом краще справляються зі стресом, запобігають паніці та роблять обґрунтований вибір навіть у екстрених обставинах. Крім того, вони, як правило, володіють навичками спілкування краще та добре співпрацюють з іншими, що також впливає на процес прийняття рішень у команді.

#### Список використаних джерел

1. Д. Гоулман, Емоційний інтелект: книжка, яка змінює уявлення про те, що означає бути розумним / Vivat, 2021, 512 с
2. Буркало Наталія Іванівна, психологічні особливості емоційного інтелекту [Електронний ресурс] / Н.І. Буркало – режим доступу:  
<https://apsijournal.com/index.php/psyjournal/article/view/630/380>
3. Модель емоційного інтелекту Рувена Бар-Она [Електронний ресурс] / В.Катунін – режим доступу:  
<https://studfile.net/preview/17220788/page:8/>

*Науковий керівник: І. М. Міро, викладач*

**К.А. Мудрицька**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ "ЕПІЦЕНТР-К"**

У наш час підприємства відіграють важливу роль у розвитку економіки та пов'язують між собою інші організації та сфери економіки. При цьому варто зазначити, що рівень конкуренції зростає з кожним роком, оскільки на ринку з'являється багато компаній, які конкурують між собою стратегіями, місіями, продуктами, технологічними особливостями, а також - ланцюгами поставок. Логістична стратегія компанії стає ще більш важливою, оскільки залежно від кваліфікації логістичного менеджера цей процес може

бути дуже добре оптимізований, і в цьому сенсі конкретне підприємство може бути більш конкурентоспроможним на ринку. Саме тому подальші дослідження логістичних стратегій на підприємствах та в організаціях останнім часом стали ще більш цікавою темою для науковців та інших дослідників.

Логістична стратегія – це «сукупність певних видів логістичної діяльності та віднесених до них логістичних функцій/операцій, які визначають довгостроковий логістичний профіль підприємства», а логістична стратегія торговельного підприємства є фактором забезпечення процесу формування його політики у сфері логістики. [1, с. 14].

ТОВ "Епіцентр-К" - національна мережа сучасних будівельно-господарських гіпермаркетів з широким асортиментом товарів, що відповідає необхідним європейським стандартам обслуговування. За майже 10 років свого розвитку компанія відкрила 42 гіпермаркети в Україні, 36 в регіонах та 6 у столиці - місті Києві.

Компанія постійно вдосконалюється, працює над якістю обслуговування, розширює асортимент товарів і послуг, щоб максимально задовольнити потреби клієнтів.

Сучасна логістика "Епіцентр-К" включає в себе весь комплекс послуг, пов'язаних з доставкою і транспортуванням товарів з виробничих складів до роздрібних або оптових точок продажу безпосередньо клієнтам.

Логістично-постачальницька діяльність ТОВ «Епіцентр К» складається з таких етапів: замовлення, закупівля та транспортування, зберігання.

Стосовно підходів організації логістики широко розповсюдженим в ТОВ «Епіцентр К» став класифікаційний підхід до управління запасами (ABC system). Ідея цього підходу полягає у використанні класифікації запасів і виділенні трьох груп – А, В, і С, в залежності від ступеня впливу даного виду запасів на зростання товарообороту підприємства.

Ще одним, відносно новим підходом до управління запасами, є принцип управління Just-In-Time («якраз вчасно»). Цей підхід вперше був використаний японськими корпораціями, а після того став популярним у всьому світі, і також активно використовується досліджуваним нами підприємством ТОВ «Епіцентр-К».

Серед основних напрямів логістичної діяльності ТОВ "Епіцентр-К" можна виділити:

- створення постійного матеріального потоку, який забезпечить належну роботу гіпермаркету;

- підтримання оптимального рівня запасів на складі;
- співпраця з надійними постачальниками, підтримання з ними довгострокових партнерських відносин;
- надання допомоги у підвищенні якості матеріально-технічних ресурсів.

Логістична стратегія компанії спрямована на оптимізацію ресурсів компанії в управлінні. Стратегічні цілі визначаються на основі різних показників, які впливають на ефективність логістики. Тому логістична стратегія може бути побудована на основі максимізації (мінімізації) одного або декількох (багатокритеріальна оптимізаційна задача) ключових показників.

У 2019 році компанія "Епіцентр-К" відкрила потужний фулфілмент-центр "Віскозна" загальною площею 30 000 м<sup>2</sup>, який швидко і з високою точністю обробляє онлайн-замовлення клієнтів, тим самим збільшуючи власні потужності. Сучасний фулфілмент-центр "Віскозна" побудований за аналогією логістичних складів компанії Amazon.

На сьогоднішній день ТОВ "Епіцентр-К" співпрацює з більш ніж 3,5 тис. різних постачальників, які забезпечують мережу торгових центрів 200 тис. найменувань товарів. ТОВ "Епіцентр-К" завжди відкритий до співпраці з партнерами з метою розширення асортименту якісних товарів вітчизняного та іноземного виробництва, а також забезпечення професійної системи обслуговування покупців. Сучасна логістика ТОВ "Епіцентр-К" включає в себе весь комплекс послуг, пов'язаних з доставкою та транспортуванням товарів з виробничих складів до роздрібних або оптових точок продажу безпосередньо клієнтам.

Проведений аналіз логістичної стратегії свідчить про те, що компанія працює з попередньо напрацьованою базою постачальників, і якщо компанія потребує нового постачальника, то процес його вибору базується на критерії ціни продукції. Компанія також не оцінює існуючих постачальників і не розглядає можливість скорочення або збільшення їхньої кількості.

#### Список використаних джерел

1. Ільченко Н. Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія / Н.Б. Ільченко. – Київ : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. – 432 с.
2. Чорток Ю. В. Значення запровадження методів логістики на українських підприємствах в сучасних умовах / Ю. В. Чорток, О. І. Карінцева, Л. В. Старченко // Механізм регулювання економіки. – 2005. – № 2. – С. 127-132.

*Науковий керівник: В. М. Вареник, кандидат економічних наук,  
доцент*

**Д.В. Надточий, З.С. Пестовська**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: ДОСВІД КРАЇН ЄВРОПИ**

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стає все більш важливим аспектом управління підприємствами у сучасному світі. У країнах Європи, які відомі своїм активним ставленням до соціальних питань, корпоративна соціальна відповідальність стає ключовим фактором визначення конкурентоспроможності підприємств.

Корпоративна соціальна відповідальність дозволяє підприємствам будувати позитивний імідж. Дослідження показують, що більшість споживачів та інвесторів в країнах Європи вважають КСВ важливим фактором при виборі товарів чи інвестуванні. Такий підхід дозволяє підприємствам залучати нових клієнтів та зберігати існуючих, що позитивно впливає на їхню конкурентоспроможність [1].

Корпоративна соціальна відповідальність сприяє покращенню внутрішнього клімату в організації та збільшенню мотивації персоналу. Підприємства, які вкладають у програми соціальної відповідальності, стають привабливішими для талановитих працівників та забезпечують більш високий рівень задоволеності на роботі. Це дозволяє підприємствам привертати та утримувати кваліфікований персонал, що в свою чергу позитивно впливає на їхню продуктивність та конкурентоспроможність.

КСВ може сприяти зниженню ризиків та витрат для підприємств. Залучення у програми соціальної відповідальності дозволяє підприємствам зменшити ризики виникнення конфліктів зі споживачами, місцевими громадами чи регулятивними органами. Крім того, інвестиції у збереження довкілля та соціальні програми можуть призвести до зменшення екологічних витрат та підвищення ефективності виробництва.

У країнах Європи, таких як Швеція, Данія та Норвегія, КСВ інтегрована в стратегічне управління бізнесом і вважається ключовим фактором успіху. Згідно з дослідженнями Європейської комісії, у цих країнах понад 80% компаній активно впроваджують політики КСВ, що

значно перевершує середній показник Європейського Союзу на рівні близько 60% [2].

Прикладом успішної реалізації КСВ є шведська компанія ІКЕА, яка активно впроваджує ряд програм зі збереження ресурсів та енергоефективності, а також сприяє розвитку місцевих громад та збереженню навколишнього середовища. Ці заходи дозволили ІКЕА зайняти провідну позицію на ринку меблів і підвищити свою конкурентоспроможність в Європі та по всьому світу [2].

У Європі спостерігається тенденція до зростання уваги до корпоративної соціальної відповідальності серед бізнес-асоціацій, фондів та інвесторів. Це стимулює підприємства зосередитися на вдосконаленні своїх програм соціальної відповідальності та підвищенні їхньої ефективності.

Отже, на основі аналізу досвіду країн Європи можна зробити висновок, що корпоративна соціальна відповідальність має значний вплив на конкурентоспроможність підприємств. Інтеграція цих принципів у стратегічне управління дозволяє підприємствам створювати стійкі конкурентні переваги, залучати нових клієнтів та інвесторів, а також зменшувати ризики та витрати. Такий підхід дозволяє підприємствам успішно функціонувати в умовах сучасного бізнес-середовища та забезпечує їхню стабільність та зростання в майбутньому.

Список використаних джерел

1. European Commission. (2020). European CSR Handbook for SMEs. [https://ec.europa.eu/growth/content/european-csr-handbook-smes\\_en](https://ec.europa.eu/growth/content/european-csr-handbook-smes_en)
2. World Economic Forum. (2020). The Global Competitiveness Report. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020>

**О. Ю. Нестор**

*Державна установа «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України», Львів, Україна*

## **ПОКРАЩЕННЯ БАГАТОРІВНЕВОЇ КООРДИНАЦІЇ ДЕРЖАВНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХНЬОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ**

Державні інвестиції - потужний інструмент для стимулювання економічного зростання та залучення приватних інвестицій. Неправильні інвестиційні рішення чи некоректне управління інвестиціями призводять до марнування ресурсів, зниження довіри

громадськості та можуть перешкоджати можливостям для економічного зростання. Державні інвестиції є спільною відповідальністю всіх рівнів влади, оскільки до їх здійснення зазвичай залучені різні рівніврядування на певному етапі інвестиційного процесу. Ефективність державних інвестицій суттєво залежить від якісного управління ними владою національного чи субнаціонального рівнів.

Рада ОЕСР 12.03.2014 р. прийняла Рекомендацію щодо ефективного державного інвестування на всіх рівнях управління. Структура Рекомендації ґрунтується на трьох основах (ключових ідеях), які охоплюють 12 принципів, а ті, у свою чергу, передбачають конкретні кроки для імплементації Рекомендації ОЕСР на практиці. Принципами керуватимуться національні та субнаціональні (регіональні та місцеві) уряди у використанні адекватних і стратегічних інструментів багаторівневого управління для покращення ефективності державних інвестицій у складному та мінливому політичному середовищі.

Координація багаторівневого управління державними інвестиціями досліджувалася у матеріалах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), зокрема «Recommendation on Effective Public Investment Across Levels of Government» [1], «Making Decentralisation Work: a Handbook for Policy-Makers» [2], «Effective Multi-level Public Investment: OECD Principles in Action» [3].

Розглянемо кроки для імплементації трьох перших принципів Рекомендації.

Принцип 1. Інвестування з використанням інтегрованої стратегії, адаптованої до місцевих особливостей:

- Пов'язати інвестиції з конкретними потребами кожного регіону чи місцевості;
- Об'єднати відповідні інвестиції в різні сектори політики;
- Інвестувати на основі стратегій, підкріплених фактами та вичерпною інформацією.

Принцип 2. Упровадження ефективних інструментів для координації між різними рівнями врядування:

- Упровадження ефективних інструментів для координації між різними рівнями врядування важливе для подолання фіскальних, інформаційних або політичних прогалів на різних рівнях управління;
- Визначити пріоритети спільного інвестування та мінімізувати досягнення перехресних цілей.

Принцип 3. Горизонтальна координація між субнаціональними органами влади для забезпечення інвестування у відповідному масштабі:

- Зменшити дублювання нежиттєздатних інвестицій через конкуренцію між юрисдикціями;
- Сприяти економії на масштабах;
- Управління позитивними та негативними впливами між сусідніми регіонами.

Ефективні механізми багаторівневого управління дозволяють країнам максимізувати віддачу від інвестицій для регіонального розвитку. Україна потребуватиме суттєвих державних інвестицій для відновлення після руйнувань, завданих під час російсько-української війни, а вони якраз виступають (і виступатимуть) рушієм процесу відновлення України та відбудови вітчизняної економіки. Власне, ефективність державних інвестицій (на яку, у свою чергу, впливає низка різних аспектів) виступатиме головним мірилом їх успіху.

#### Список використаних джерел

1. Recommendation on Effective Public Investment Across Levels of Government (adopted by the OECD Council on March 12, 2014). Directorate for Public Governance and Territorial Development. OECD. URL: <https://www.oecd.org/regional/regional-policy/Principles-Public-Investment.pdf>
2. Making Decentralisation Work: a Handbook for Policy-Makers. OECD Publishing. Paris. 2019. 203 с. DOI: <https://doi.org/10.1787/g2g9faa7-en>
3. Effective Multi-level Public Investment: OECD Principles in Action. OECD. Paris. 2019. 89 с. URL: [https://www.oecd.org/effective-public-investment-toolkit/Full\\_report\\_Effective\\_Public\\_Investment.pdf](https://www.oecd.org/effective-public-investment-toolkit/Full_report_Effective_Public_Investment.pdf)

**В. С. Парханова**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ**

В сучасних умовах розвитку людського суспільства професійний розвиток персоналу стає вирішальним фактором успіху будь-якої організації. Збереження конкурентоспроможності та стабільного розвитку організації вимагає постійного оновлення та підвищення кваліфікації кожного працівника. Професійний розвиток

персоналу – це не лише інвестиція в кадри, а й стратегічний крок на шляху до досягнення бізнес-цілей та впровадження інноваційних ідей.

Кожне підприємство задля свого комфортного та ефективного функціонування має розвивати свій персонал, оскільки рівень підприємства визначається рівнем розвитку персоналу. Для ведення конкурентоспроможної боротьби на ринку, підприємство має всебічно розвивати своїх працівників, в умовах швидкого «старіння» теоретичних та практичних знань і вмінь персоналу [3, с. 189].

Ключовим чинником досягнення конкурентних переваг є сам персонал. Від того, які працівники працюють на підприємстві, залежить ступінь повноти реалізації функцій менеджменту. Успіх у конкурентній боротьбі залежить від того, як власники/керівники планують діяльність, організовують її, мотивують працівників до досягнення показників роботи та контролюють їх досягнення (в кількості, якості і часі). Тому важливим є розвиток персоналу, який забезпечує актуалізацію вмінь та знань працівників, відповідність сучасним тенденціям.

Професійний розвиток персоналу є цілеспрямованим і систематичним процесом, спрямованим на підвищення ефективності виробництва або надання послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці та забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань. Цей процес включає професійне навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою максимально можливого використання їхніх здібностей та потенціалу [1].

Як зазначає І. Грузіна – метою розвитку персоналу є забезпечення максимального використання усіх його можливостей для досягнення цілей підприємства. Варто зазначити, що переваги від розвитку персоналу відчутні як для окремого працівника, так і для підприємства [2, с. 57].

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню потенціалу кожного працівника, підвищенню його професійних та соціальних можливостей, а також підвищенню рівня конкурентоспроможності, включаючи інтелектуальний рівень. Ця діяльність призводить до поліпшення соціально-психологічного клімату в організації, підвищення мотивації працювати у колективі та зменшення текучості кадрів.

Завданням управління з питань розвитку персоналу організації є такі: здійснення безперервної професійної підготовки працюючих; адаптація персоналу та цілеспрямована професійна трудова кар'єра; повне використання здібностей і нахилів працівників; регулярна

атестація працюючих в організації; формування позитивного ставлення персоналу до організації [1].

Інвестування в людський капітал виявляється найефективнішим і вимагає значних фінансових витрат. Проте ця витрата перетворюється на збільшення кількості працівників, які забезпечують вищу якість послуг. Це, в свою чергу, призводить до зростання прибутку фірми та підвищення продуктивності праці персоналу. Працівники, в свою чергу, отримують як прямі, так і непрямі матеріальні вигоди (високі заробітні плати, покращені умови праці, пільги, можливість участі в прибутку компанії) і моральні стимули (більша конкурентоспроможність на ринку праці, стабільність робочого місця, відчуття впевненості у майбутньому, задоволеність своєю посадою).

Неперервний розвиток персоналу охоплює ряд заходів, спрямованих на максимальне використання особистого потенціалу працівників та підвищення їх здатності внести значний внесок у діяльність підприємства. Зрозуміло, що розвиток персоналу повинен забезпечувати безперервне вдосконалення вмінь та навичок, актуалізацію наявних знань, а також здатність протистояти негативним факторам зовнішнього середовища і відновлюватися після стресових ситуацій – резистентність та резильєнтність відповідно.

Таким чином, професійний розвиток персоналу організації займає важливе місце, оскільки компетентні та вмотивовані працівники є одним з важливих ресурсів і мають прямий вплив на успішність і конкурентоспроможність організації. Професійний розвиток персоналу охоплює широкий спектр дій та стратегій, спрямованих на підвищення знань, навичок, компетенцій і мотивації працівників, а також на створення сприятливих умов для їхнього особистого і професійного зростання.

#### Список використаних джерел

1. Воробей О. Ю. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

[https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian\\_editions/Nevmerzicka2015\\_022812.pdf](https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015_022812.pdf)

2. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.

3. Федоришина Л. Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. Modeling the development of the economic systems. 2023. № 2. С. 189-196

*Науковий керівник: В. М. Вареник, кандидат економічних наук,  
доцент*

**О. В. Плохій**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **РОЗРОБКА ПОЛІТИКИ СТИМУЛЮВАННЯ ЗАЙНЯТОСТІ ТА ПОЛІПШЕННЯ СИТУАЦІЇ НА РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ**

Ринок праці є одним із суттєвих та динамічних ринків. Він є складним елементом у ринковій економіці і відображає такі проблеми, як створення ринку робочої сили, запобігання масового безробіття та міграції, ефективної зайнятості населення тощо.

Нагальні проблеми в суспільстві сприяють погіршенню функціонування ринку праці в Україні. З однієї сторони, ринок праці – елемент економічної системи, від якого залежить вектор і темпи макроекономічної динаміки, а з іншої – він опосередковує вплив макроекономічної політики та макроекономічного розвитку на добробут населення та стан багатьох соціальних процесів. Збалансованість вважається впливовою характеристикою ринку праці, вона полягає в динамічній відповідності між пропозицією робочих місць і потребою суб'єктів господарювання різних форм власності в ресурсах праці, а також в високопродуктивній зайнятості економічно активного населення [1].

В Україні ринок праці має низку проблем до яких входить: зниження рівня зайнятості населення, низький рівень оплати праці, міграція та безробіття, професійно-кваліфікаційний дисбаланс та неоднорідність кон'юнктури на ринку

Проблема зайнятості населення у сучасних соціально-економічних умовах набула особливого значення. Її дуже помітно, особливо у малих містах і сільських місцевостях. У великих містах набагато більше можливостей отримати роботу, але виникає проблема низької заробітної плати, яка не завжди забезпечує середній рівень життя [1]. Проблема міграції також є актуальною. Вона пов'язана з навчанням за кордоном, з подальшим працевлаштуванням за межами України. Також зростає трудова міграція, як правило пов'язана з можливостями збільшити доходи, або іншими можливостями, які

пропонують країни. В Україні трудові мігранти переважно зайняті в таких секторах економіки як сільське господарство, будівництво, оптова і роздрібна торгівля, діяльність готелів та ресторанів[2]. Дані табл.1 відображають рівень безробіття в Україні.

Таблиця 1

Рівень безробіття в Україні у 2018-2022 рр.

Роки	Безробітне населення (за методологією МОП)			
	у віці 15-70		у працездатному віці	
	у середньому, тис. осіб	у % до робочої сили відповідної вікової групи	у середньому, тис. осіб	у % до робочої сили відповідної вікової групи
2018	1654,7	9,1	1654,0	9,5
2019	1678,2	9,3	1677,5	9,7
2020	1698,0	9,5	1697,3	9,9
2021	1578,6	8,8	1577,6	9,1
2022	1487,7	8,2	1486,9	8,6

Джерело: складено на основі [3]

На думку Терлецької І. О. для прискорення економічного зростання та покращення рівня безробіття в Україні потрібна консолідація зусиль держави у напрямі створення якісних робочих місць в промисловому секторі, зокрема переробній промисловості [1].

Щоб покращити функціонування ринку праці потрібно: збільшити попит на робочу силу, сприяти відкриттю додаткових робочих місць, покращити систему оплати праці, сприяти державній підтримці малого і середнього бізнесу; суттєво зменшити рівень безробіття.

Провівши аналіз, можна дійти висновку, що функціонування ринку праці на даний момент перебуває під впливом складних політичних і економічних умов. Ринок праці має нагальні проблеми, які призупиняють розвиток його функціонування. Увагу потрібно звернути на вирішення проблем, пов'язаних з недостатньою кількістю робочих місць. Успішність подолання проблем полягає в реалізації заходів, направлених на покращення становища ринку праці.

Системний підхід до управління персоналом передбачає 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 відображає основну специфічну особливість управління персоналом.

Управління персоналом є процесом планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, що спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників. Управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає такі основні етапи і функції: визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом; визначення засобів, форм і методів досягнення цілей; організація роботи щодо виконання прийнятих рішень; контроль виконання запланованих заходів; координація розроблених заходів.

Таким чином можна зробити висновок, що розробка політики стимулювання зайнятості та поліпшення ситуації на ринку праці в Україні має збільшити попит на робочу силу, сприяти відкриттю додаткових робочих місць, покращити систему оплати праці, сприяти державній підтримці малого і середнього бізнесу, суттєво зменшити рівень безробіття.

#### Список використаних джерел

1. Терлецька І. О. Ринок праці в Україні: проблеми та можливості їх рішення. 2021 URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/12/58.pdf>
2. Кваша О.С Ринок праці в Україні: аналіз сучасного стану та перспективи розвитку. 2018. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22.pdf>
3. Статистика. Рівень безробіття в Україні URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/rp/ean/ean\\_u/arh\\_osp\\_rik\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/rp/ean/ean_u/arh_osp_rik_u.htm)

***Науковий керівник: О.М. Литвиненко, кандидат економічних наук,  
доцент***

## **ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ЗАГАЛЬНОГО ДЕКАНАТУ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ УСПІХУ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Університет імені Альфреда Нобеля в Дніпрі - це не просто будівля з аудиторіями, а справжнє співтовариство людей, де кожен відіграє свою роль. І серед усіх деканат відіграє особливу роль, адже деканат – це не просто адміністративний орган, а й ключовий елемент, що впливає на успішність університету. Його організаційна поведінка, тобто сукупність дій та взаємодій, визначає атмосферу, мотивацію та загальний напрямок розвитку навчального закладу.

Розглянемо, як деканат впливає на прийняття рішень в університеті. Деканат немов капітан корабля, який має чітко розуміти курс та приймати правильні рішення, щоб університет рухався до успіху. Деканат - який має чітке бачення майбутнього університету, може визначити його стратегічні цілі та розробити план їх досягнення. При прийнятті обґрунтованих та виважених рішень, він може забезпечити ефективне використання ресурсів та досягнення поставлених цілей. Деканат, який несе відповідальність за результати своєї діяльності, може гарантувати якість освіти та успішність університету в цілому.

Чітка та прозора комунікація деканату з усіма учасниками освітнього процесу створює атмосферу довіри та запобігає виникненню конфліктів. При цьому, координація роботи різних кафедр, факультетів та інших підрозділів університету забезпечує єдність освітнього процесу та досягнення спільних цілей. Не забуваємо про те, що створення команди однодумців мотивує співробітників та підвищує їхню продуктивність!

Деканат, який дбає про атмосферу довіри, взаєморозуміння та підтримки, створює сприятливі умови для навчання та роботи, що робить студентів більш мотивованими, а співробітників – більш лояльними. Використання різноманітних інструментів для мотивації студентів покращує їхню успішність, а це, в свою чергу, позитивно впливає на імідж університету. Турбота про професійний розвиток та мотивацію своїх співробітників робить університет більш конкурентоспроможним та гарантує високий рівень освіти. Далі приведу декілька своїх рекомендацій, щодо покращення організаційної поведінки деканату Університет імені Альфреда Нобеля.

По-перше, покращення комунікації - запровадити онлайн-платформу на сайті університету (наприклад, Moodle), де студенти та співробітники зможуть анонімно надавати свої відгуки та пропозиції щодо

роботи деканату. Або ж можна проводити регулярні опитування студентів та співробітників (наприклад, Google Forms) для збору їхніх думок щодо актуальних питань та проблем. Також можна ввести регулярні зустрічі з деканом - для обговорювання актуальних питань та проблем, або ж проводити разом з деканом відкриті лекції та семінари, де студенти та співробітники зможуть отримувати нові знання та навички.

По-друге, підвищення мотивації та залучення - ввести систему балів за активну участь студентів у житті університету(наприклад, за участь у наукових конференціях, волонтерських проєктах, спортивних змаганнях, олімпіадах тощо). І ці бали обмінювати на різні винагороди(наприклад, на стипендії, знижки на навчання, подарунки, або мерч університету). Ще можна запропонувати досвідченим викладачам та співробітникам стати наставниками для молодих студентів, що зможуть допомагати студентам адаптуватися до університетського життя, обирати спеціальність, розвивати свої таланти та навички. І ще багато чого іншого.

Отже, запропоновані рекомендації покращення організаційної поведінки деканату Університет імені Альфреда Нобеля охоплюють певні ключові напрямки, що були розглянуті у самій роботі. І ті декілька рекомендацій, що були приведені тут - це лише загальні рекомендації - невелика частина того, що можна запропонувати для доопрацювання у схемі роботи деканату з його впливом на роботу університету.

#### Список використаних джерел

1. Хенсон, К. Л., Дежарденс, С. Л., & Прайс, П. М. (2024). Стратегічне лідерство та менеджмент у вищій освіті. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/feduc.2021.706608>(дата звернення: 03.04.2024).

*Науковий керівник: Ж.В. Піскова, кандидат економічних наук,  
доцент*

**А. С. Стаценко**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

### **КОУЧИНГ НА ПІДПРИЄМСТВІ ВИРОБНИЦТВА: ЯК ФАКТОР МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

У сучасному бізнес-середовищі підприємства зіштовхуються зі зростаючою конкуренцією та швидкими змінами, а отже, підвищення мотивація персоналу стає одним із ключових чинників успішності організацій. Мотивація персоналу може бути описана як

внутрішній або зовнішній стимул, який приводить до активної діяльності, направленої на досягнення поставлених цілей.

Базою дослідження є ТОВ «Ласунка», де впровадження коучингу було введено, як нову концепцію мотивації персоналу.

Однією з нагальних проблем аналізованого підприємства ТОВ «Ласунка» виступає професійна невідповідність персоналу, що визначається як невідповідність вмінь, здібностей, навичок та здатностей працівників тим робочим місцям і посадам, які вони займають.

Як результат цього, підприємство має як економічні, так і соціальні втрати, що виражається у зменшенні продуктивності праці, а для працівників, що мають вищу кваліфікацію та кращу освіту – нездійснених очікувань від інвестицій у навчання, тобто у низькій заробітній платі та незадоволеності від роботи.

Аналізуючи підприємство в цілому на предмет підвищення кваліфікації, жоден працівник не направлявся на навчання, тому це ще один вагомий «мінус» для розвитку трудового потенціалу на даному підприємстві.

Аналіз розвитку трудового потенціалу відбувалося методом анкетування працівників. В результаті аналізу встановлено, що 9 чоловік з 24 (37,5%) не вдоволені заробітною платою, 24 респонденти відповіли, що направлення на підвищення кваліфікації не мали жодного разу за період роботи, додаткового соціального пакета не мають. Встановлено (100% відповідачів), що кар'єрного росту не має і на всі посади [1].

Підготовка кадрів являє собою навчання працівників навичкам, які підвищують продуктивність їх праці. Мета навчання полягає в забезпеченні підприємства відповідним кількісним та якісним складом людей, знання, кваліфікація, здатності та здібності яких сприятимуть досягненню стратегічних цілей підприємства. Система навчання кадрів та ефективне використання їх потенціалу на підприємстві повинна відповідати наступним принципам: відповідність цілей та завдань навчання цілям і стратегії підприємства; зростання кадрового потенціалу як пріоритетного напрямку кадрової політики; формування навчальних груп за здібностями, інтересами та можливостями; матеріальна та моральна зацікавленість керівництва та персоналу; практична значущість навчальних методів та програм; результативність навчання призначаються нові кадри.

Підхід, який стимулює та розвиває перспективний професійний персонал ТОВ «Ласунка» є внутрішньокорпоративний

коучинг. Дана система навчання ґрунтується лише на позитивному досвіді продажів та зорієнтована на ефективний результат.

Таким чином, при впровадженні системи коучинга на аналізованому підприємстві слід працювати з продавцями, які зацікавлені у власному розвитку, а також аналізувати ті ситуації, які на 70 % пов'язані з їх успішністю. Таким чином, основний принцип цього підходу: досвід – усвідомлення – експериментування [2, с. 220].

На відмінну від наставництва коучинг використовує та розвиває базу знань, які вже має торговельний персонал.

Розрізняють плановий (регулярний) та ситуативний коучинг. Перший етап полягає в оцінці ключових компетенцій персоналу та їх прояву на ринку продаж. Наступний етап визначає та планує компетенції, що потребують першочергового розвитку. Першочерговість залежить від ступеня важливості тієї чи іншої компетенції та від корпоративної культури торговельного підприємства.

Після проведення коучинга знову відбувається оцінка зміни поведінки продавця при обслуговуванні клієнтів. Даний процес є циклічним оскільки кожний співробітник має набір компетенцій, які потребують подальшого розвитку та удосконалення. Ситуаційний коучинг фокусується на конкретному покращенні процесу продажу, тому практики його називають «коучинг на узбіччі» [3, с. 57].

Перший етап містить спостереження та оцінку за діями персоналу в торговельному залі, після завершення процесу продажу відбувається співбесіда з продавцем на предмет якості обслуговування клієнта. Переваги коучинга проявляються в підвищенні продуктивності та розвитку персоналу ТОВ «Ласунка» швидкому навчанні «без відриву від роботи», поліпшенні взаємовідносин та атмосфери у колективі, заохоченні до конструктивних пропозицій від членів команди, підвищенні відповідальності співробітників, гнучкості та адаптивності до змін. Обов'язковим елементом використання моделі компетенцій є оцінка персоналу, яка має ряд переваг як для торговельної фірми, так і для окремого працівника [4, с. 297-301].

Впровадження змін через коучинг безпосередньо залежить від системної готовності організації. Для ефективного застосування коучингу в організації керівником необхідна співпраця з професійним коучем, постійна робота над собою, своїми стереотипами, переконаннями та рівнем самоосвіти [5].

Тобто коучинг не зможе допомогти людині, яка не хоче змінюватися. Це виражається в тому, що вона хоче отримати

результат, але при цьому не готова до будь-яких дій, шукає виправдання своїй пасивності.

Єдиний спосіб отримати хороший результат - почати з себе і почати діяти. Перевагами використання коучингу в організаціях є: формування ефективних робочих команд; визначення конкурентних переваг підприємства, що дасть поштовх до його успішного функціонування; використання всього прихованого потенціалу підприємства; підвищення рівня мотивації персоналу, раціональне використання часу, з'являється систематизація знань в організації, практика швидкого реагування на критичну ситуацію в організації, підвищення рівня довіри між адміністрацією та іншим персоналом підприємства шляхом покращення комунікацій та підвищення рівня делегування повноважень, підвищення ефективності виконання поставлених завдань тощо [5].

Отже, в сучасних умовах швидкого старіння професійних знань нагальним постає питання створення на ТОВ «Ласунка» ефективної системи навчання персоналу з урахуванням компетентісного підходу. Даний підхід лежить в основі вибору методів оцінки, навчання та розвитку кадрів.

Сучасні форми бізнес-навчання базуються на індивідуалізації та диференціації програм розвитку персоналу, що дозволяє працівникам підвищити кваліфікацію, здобути нові навички та знання, вдосконалити компетенції, отримати додаткові можливості для професійного зростання. Практика внутрішньокорпоративного навчання персоналу ТОВ «Ласунка» доводить успішність підходів наставництва та коучинга. Вони мають різну методично організаційну основу, однак в цілому направлені на підвищення продуктивності праці, покращення бізнесу.

#### Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Ласунка[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lasunka.com/>
2. Нежинська О.О., Тименко В. М. Основи коучингу: навч. посіб. Київ; Харків: ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.
3. Баріна Г. Б. Коучинг як інноваційна технологія управління людськими ресурсами. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. №2. С. 67-70. DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.2.10>

4. Логвиновський Є. І. Функціональна та змістовна сутність коучингу на підприємстві. Європ. вектор екон. розвитку : зб. наук. пр. 2019. № 2 (13). С. 297–301

5. Демахіна Т. Нестандартні методи стимулювання персоналу – INDIGO tech recruiters. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://indigo.co.ua/ua/blog/naynestandartnishi-metodi-motivaciji-personalu-bonus>

*Науковий керівник: В. М. Вареник, кандидат економічних наук,  
доцент*

**С.Є. Таран**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ**

Українські компанії стикаються з низкою викликів у питанні розвитку свого кадрового потенціалу, включаючи пошук, розвиток та утримання талановитих працівників. Особливо у контексті сучасної динамічної економічної ситуації і в умовах постійних змін на ринку праці, стратегії, інструменти та практичні рекомендації для розвитку кадрового потенціалу стають ключовими для успішної діяльності компаній.

Перш за все, компанії повинні визначити свої стратегічні цілі та бізнес-потреби, щоб розробити ефективну стратегію розвитку персоналу. Це може включати аналіз поточного складу персоналу, ідентифікацію ключових компетенцій та визначення потреб у навчанні та розвитку. Для цього рекомендується впровадження системи оцінки потенціалу та регулярних оглядів розвитку з кожним працівником.

Щоб забезпечити ефективний розвиток персоналу, компанії можуть використовувати різноманітні інструменти, такі як програми навчання та розвитку, менторство та коучинг, розвиток лідерських навичок, а також залучення до участі в проєктах та тимбілдингові заходи. Важливо створити атмосферу, де працівники почуваються мотивованими до саморозвитку та досягнення нових висот.

Один з ключових аспектів розвитку кадрового потенціалу - це здатність компанії пристосовуватися до змін. Це включає в себе гнучкість у плануванні кар'єри, стимулювання розвитку нових навичок та здатність адаптуватися до нових технологій та методів роботи. Компанії повинні створити культуру, де відкрито сприймаються зміни і стимулюється інноваційність.

Практичні рекомендації для компаній включають в себе впровадження системи навчання та розвитку, яка відповідає потребам працівників та бізнесу, створення механізмів зворотного зв'язку для оцінки ефективності програм розвитку, а також постійне вдосконалення культури організації, спрямоване на підтримку ініціативності та саморозвитку співробітників.

Загалом, розвиток кадрового потенціалу в українських компаніях вимагає комплексного підходу, який орієнтований на потреби як компанії, так і її працівників. Шлях до успішного розвитку кадрового потенціалу полягає у поєднанні стратегічного планування, ефективних інструментів та практичних рекомендацій, спрямованих на створення стійкої та конкурентоспроможної робочої сили.

В умовах постійних змін на ринку праці та конкуренції компаній за талановитих працівників, збереження та розвиток талантів стає одним із ключових пріоритетів для українського бізнесу. Стратегії та практичні аспекти управління цим процесом визначаються необхідністю побудови стійкої та конкурентоспроможної робочої сили, яка забезпечить успішність компанії в довгостроковій перспективі.

Стратегія збереження та розвитку талантів повинна бути вбудована в корпоративну культуру компанії. Це означає створення сприятливого середовища, в якому працівники почуваються цінними та мають можливості для професійного зростання. Ключовими елементами такої культури є відкритий зворотній зв'язок, підтримка розвитку кар'єри, створення можливостей для самореалізації та визнання досягнень.

Управління талантами включає в себе ідентифікацію та розвиток потенційних лідерів у компанії. Це може бути здійснено за допомогою програм наставництва та менторства, спеціальних тренінгів з лідерських навичок, а також регулярних оглядів розвитку кар'єри. Зокрема, важливо створити можливості для молодих працівників та талановитих спеціалістів відобразити свій потенціал та здійснити кар'єрний зріст у межах компанії.

Стратегії збереження талантів також повинні враховувати фактори мотивації працівників. Зокрема, це може бути розвинена система компенсації та стимулювання, включаючи фінансові бонуси, корпоративні переваги, можливості для участі у проектах та розвитку навичок. Крім того, важливо створити атмосферу довіри та взаємоповаги, де кожен працівник відчувається цінним та підтриманим у своїх зусиллях.

Практичні аспекти управління талантами включають в себе

впровадження системи оцінки та розвитку працівників, розробку індивідуалізованих планів розвитку кар'єри, а також постійне вдосконалення процесів найму та відбору. Важливо також встановити механізми зворотного зв'язку, які дозволять працівникам висловлювати свої потреби та ідеї щодо розвитку в компанії.

У підсумку, збереження та розвиток людського капіталу вимагає комплексного підходу, що враховує як стратегічні, так і практичні аспекти управління. Ефективна стратегія розвитку людського капіталу може стати ключовим фактором конкурентоспроможності компанії на ринку праці та забезпечити її успіх у довгостроковій перспективі.

*Науковий керівник: Г. Я. Митрофанова, доктор економічних наук,  
професор*

**Д.І. Терешина**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ "ПІВДЕНТРАНСБУДКОМПЛЕКТ"**

В умовах сучасного бізнесу ефективне управління персоналом стає ключовим чинником успіху підприємства. Розвиток технологій, зміни в економічній сфері, а також соціокультурні та політичні трансформації породжують необхідність постійного вдосконалення стратегій управління людським капіталом. Підприємствам доводиться пристосовуватися до нових реалій, де ключову роль відіграють не лише фінансові ресурси чи технологічні інновації, але й потенціал та кваліфікація їхніх працівників.

Управління персоналом на сучасному підприємстві вимагає комплексного та стратегічного підходу, оскільки успішність організації напряму залежить від ефективності роботи її працівників. Щоб забезпечити максимальну продуктивність та задоволеність персоналу, застосовуються різноманітні методи управління персоналом.

Важливо розглянути особливості управління персоналом підприємства ТОВ «ПІВДЕНТРАНСБУДКОМПЛЕКТ». Компанія «ПІВДЕНТРАНСБУДКОМПЛЕКТ» має значний досвід у сфері будівництва та використовує сучасні технології та обладнання для забезпечення якості та ефективності своїх проєктів. Вона відома своєю високою професійністю, відповідальністю перед замовниками та

високим рівнем виконання робіт у відповідності з усіма вимогами та стандартами.

ТОВ «ПІВДЕНТРАНСБУДКОМПЛЕКТ» - це великий металосервісний центр з широким асортиментом трубної продукції, який працює на ринку України більше 25 років. Компанія займається складською діяльністю, виробництвом та реалізацією трубної продукції. Перше підприємство було створено у 1992 році у м. Дніпро. З початку заснування спеціалістами був накопичений великий досвід з поставок різноманітних сталевих труб у різні куточки України.

На їх складах у Дніпрі та Новомосковську, більш ніж 700 типорозмірів загальним об'ємом 12000 тонн. На складах представлено великий вибір безшовних сталевих труб за ГОСТ 8732, ГОСТ 8734, зварні труби за ГОСТ 10704, ГОСТ 10706, а також прямокутні і квадратні сталеві профілі власного виробництва за ТУ УВ.2.7.-24.2-24238290-004:2015 та ГОСТ 8639-82, ГОСТ 8645-68.

Управління персоналом на підприємстві ТОВ «ПІВДЕНТРАНСБУДКОМПЛЕКТ» є ключовою складовою діяльності, спрямованою на забезпечення ефективності роботи та задоволеності працівників. Основні аспекти управління персоналом в цій компанії можуть включати:

1. Планування кадрових ресурсів. Аналіз потреб у персоналі, прогнозування змін у складі та структурі команди для відповідності стратегічним цілям підприємства.

2. Набір та підбір персоналу. Розробка вакансій, оголошення вакансій, проведення співбесід, вибір найбільш підходящих кандидатів для вакансій.

3. Оцінка та розвиток працівників. Впровадження систем оцінки працівників, планування їхнього професійного розвитку, надання навчальних програм та можливостей для підвищення кваліфікації.

4. Мотивація та стимулювання. Створення системи мотивації, яка включає фінансові та нематеріальні стимули для працівників, такі як премії, бонуси, можливості кар'єрного зростання тощо.

5. Управління робочими відносинами. Підтримка сприятливого робочого середовища, вирішення конфліктів, забезпечення відповідності законодавству у сфері праці.

6. Технологічні інструменти. Використання сучасних інформаційних та комунікаційних технологій для управління персоналом, в тому числі спеціалізоване програмне забезпечення для обліку кадрових даних, аналізу продуктивності та комунікації з працівниками.

Всі ці складові системи управління персоналом відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності та успішності діяльності компанії, сприяючи розвитку та залученню кваліфікованих співробітників.

Отже, впровадження нової та чіткої стратегії управління персоналом, яка буде відповідати стратегічним цілям підприємства та включатиме в себе розробку чітких цілей та планів дій, спрямованих на забезпечення ефективного використання та розвиток людських ресурсів; оптимізація процесів підбору та набору персоналу, включаючи використання сучасних методів та інструментів, таких як аналітика даних, оцінка компетенцій та оцінка культури підприємства - все це може привести до нового етапу розвитку підприємства.

#### Список використаних джерел

1. Бойко В, В. Соціально-психологічний клімат колективу та особистості. К : Просвіта, 2019.132 с.
2. Бондаренко С.М. Ділова досконалість підприємств як фактор конкурентоспроможності національної економіки України. Економічний простір. 2019. № 116. С. 200-208.
3. Воронін О. Ефективність виробництва та розподіл економії суспільної праці між суб'єктами ринку // Економіка України. - 2019. №3. - С. 27-37.

*Науковий керівник: О.М. Литвиненко, кандидат економічних наук,  
доцент*

**Т.О.Тьомкін**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **САМОДИСЦИПЛІНА ТА ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ДОСЯГНЕННЯ УСПІХУ МЕНЕДЖЕРА**

Актуальність теми проявляється у сучасному світі, де людям доводиться стикатися з постійним потоком інформації, швидкими змінами технологій та загальним відчуттям браку часу. Спроможність володіти своїм часом та керувати своєю продуктивністю стає важливою навичкою, яка допомагає досягати успіху як в особистому, так і в професійному житті. Таким чином, розвиток навичок самодисципліни є надзвичайно актуальним і вимагає уваги на сучасному етапі розвитку суспільства.

Роль самодисципліни у нашому житті. Самодисципліна - це здатність контролювати свої дії, використовуючи внутрішні мотиваційні механізми. Вона є важливим фактором успіху та досягнення мети в житті. Самодисципліна допомагає подолати найважчі виклики, навіть у випадках, коли немає бажання діяти, зосереджуючи увагу на меті та зміцнюючи внутрішню мотивацію. Вона сприяє розвитку цілеспрямованості та навичок планування, допомагаючи уникати розпорошення уваги на непотрібних речах. Розвиваючи самодисципліну, ми вміємо оцінювати правильність рішень та знаходити шлях до їх втілення в життя [1].

Як розвивалась самодисципліна. Давньоісторичні цивілізації: Перші спроби контролювати час могли бути простими, як наприклад, використання сонячних годинників або водяних годинників. Люди шукали способи краще організувати свої дії та життя, щоб досягати своїх цілей. Промислова революція: У XIX столітті з появою промислової революції та фабричної системи виробництва, люди стали стикатися зі строгою ритмікою робочого дня. Це вимагало від них більшої організації та управління часом для ефективного виконання роботи. Роль технологій: З поширенням комп'ютерів та інтернету у останні десятиліття, технології надали людям безліч інструментів для планування, організації та контролю над часом. Проте, це також призвело до нових викликів, таких як постійні відволікання та перевантаження інформацією. Сьогодні: Самодисципліна залишається важливою навичкою для кожної людини навіть у наш час. Вона допомагає краще організувати життя, досягати поставлених цілей і забезпечувати баланс між роботою та особистим життям.

Протягом останніх десятиліть соціологи провели значні дослідження у галузі психології успіху. Соціологи прийшли до висновку, що самодисципліна та тайм-менеджмент є ключовими чинниками, що сприяють досягненню значущих результатів і успіху. Самодисципліна дозволяє людям не лише досягати мети, але й знаходити щастя, задоволення та радість в житті. Хоча на перший погляд дисципліна може здатися обмеженням, насправді вона сприяє досягненню довготривалих перспектив, які є більш цінними і значущими, ніж тимчасові задоволення, схожі на смачну, але шкідливу їжу, виснажливу роботу або інші шкідливі звички. Самодисципліна робить людину більш рішучою, енергійною та витривалою, зменшуючи тривожність та допомагаючи зосередитися на важливих завданнях. Однією з важливих переваг самодисципліни є можливість ефективно направляти свою енергію в потрібне русло. Коли людина може утримувати себе від відволікань і самостійно керувати своїм

життям, вона значно економить ресурси, такі як час, енергія, гроші, здоров'я та відносини. Крім того, самодисципліна допомагає уникнути різних небезпек, до яких можна потрапити без контролю над своїми емоціями та діями. Імпульсивні люди, в яких не виходить керувати своїми емоціями та поведінкою, нерідко стають жертвами насильства, втрачають гроші та майно, хворіють на ЗПСШ, руйнують свої стосунки [2].

Брайан Трейсі, автор і мотиваційний спікер, вважав самодисципліну найважливішою якістю для досягнення успіху. Він стверджував, що саме самодисципліна є ключем до вдосконалення і досягнення найвищих результатів у всіх сферах життя. Він називав самодисципліну "навичкою всіх навичок", оскільки вона дає змогу керувати своїми діями, зосереджуватися на меті і виконувати потрібні завдання, незалежно від обставин. За словами Трейсі, самодисципліна допомагає розвивати стійкість до стресу, зміцнює волярець та сприяє підвищенню продуктивності [3].

Тайм-менеджмент - це стратегія, що має значний вплив на нашу продуктивність, рівень стресу та успішність у досягненні цілей. Основна ідея тайм-менеджменту полягає у розумному розподілі часу між різними завданнями та активностями, що дозволяє забезпечити гармонію між роботою, особистим життям та відпочинком. Це важливий інструмент сучасного життя, оскільки допомагає нам оптимізувати використання обмеженого ресурсу, яким є час. Тайм-менеджмент передбачає систематичний підхід до організації нашого часу з метою досягнення максимальної продуктивності та успішної реалізації поставлених перед собою цілей. У нашому житті тайм-менеджмент відіграє ключову роль у різних сферах. Наприклад, у професійній сфері ефективне планування часу може визначати наш успіх та продуктивність на роботі, незалежно від того, чи працюємо ми самостійно, чи у команді. У особистому житті тайм-менеджмент допомагає нам знаходити баланс між роботою, сімейними обов'язками та відпочинком, забезпечуючи більше задоволення від життя та зменшуючи стрес. В освітній сфері ефективне управління часом стає ключовим аспектом успішного навчання, оскільки дозволяє студентам збалансувати навчання з іншими активностями та забезпечити оптимальне використання часу для досягнення академічних цілей. Крім того, тайм-менеджмент впливає на наші соціальні взаємодії, допомагаючи нам підтримувати зв'язки з друзями та родиною, що сприяє нашому психологічному благополуччю. Важливим аспектом є також саморозвиток, для якого необхідно вміти ефективно використовувати свій час на вивчення нових навичок, хобі та спорт.

Крім того, правильне управління часом допомагає підтримувати наше фізичне та ментальне здоров'я, оскільки включає в себе час для фізичних вправ, здорового харчування та відпочинку. У психології тайм-менеджменту важливо розуміти, що успішне керування часом передбачає не лише ефективне виконання завдань, але й підтримку ментального здоров'я, досягнення балансу в житті та реалізацію особистих цілей. Вміння керувати своїм часом може суттєво поліпшити якість нашого життя та сприяти досягненню гармонії у всіх його аспектах [4].

Крім того, розуміння власного стилю роботи та природи ментальних процесів може допомогти ефективніше використовувати та організовувати час. Наприклад, деякі люди краще функціонують за строгої структурою та розкладом, тоді як іншим більш властива гнучкість та креативність у підході до планування свого часу. Також, важливим психологічним аспектом є наш емоційний стан та вміння ефективно керувати стресом. Емоційний інтелект та навички регулювання емоцій можуть допомогти уникнути перенапруження та вигорання, що часто виникають внаслідок надмірного навантаження часом.

#### Список використаних джерел

1. Самодисципліна, її роль у нашому житті [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://samety.com.ua/samodystsyplina-yiyi-rol-u-nashomu-zhytti/>
2. Самодисципліна: як її розвинути для покращення життя [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://advice.telegazeta.com.ua/samodyszcyplina-yak-yiyi-rozvynuty-dlya-pokrashhennya-zhyttya/>
3. Brian Tracy. 2011. 288p. No Excuses! The Power of Self-Discipline. Vanguard.
4. Тайм-менеджмент — що це таке, суть, визначення, приклади, методи та поради як розвинути це вміння [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://termin.in.ua/taym-menedzhment/#Istoricna\\_perspektiva\\_ta\\_evolutia\\_Tajm-menedzmentu](https://termin.in.ua/taym-menedzhment/#Istoricna_perspektiva_ta_evolutia_Tajm-menedzmentu)

*Науковий керівник: І.М. Міро, викладач*

## **ПОНЯТТЯ, ЗНАЧЕННЯ ТА ФАКТОРИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ**

В умовах переходу до інформаційної економіки (Індустрії 4.0) одним із найважливіших напрямків роботи кадрових служб компаній стає професійний розвиток персоналу. Адже це дозволяє їм забезпечувати додаткові конкурентні переваги та підвищувати конкурентоспроможність на ринку товарів та послуг. Крім того, в умовах прискореного науково-технічного прогресу, яке спричиняє швидку втрату актуальності системи професійних знань і навичок персоналу, успішне функціонування підприємства напряму залежить від професійного розвитку його працівників.

Професійний розвиток персоналу забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня кожного працівника, через це в колективі покращується морально-психологічний клімат, емоційний клімат, підвищується мотивація до виконання посадових обов'язків, забезпечується наступність в управлінні і знижується плінність кадрів [3, с. 155].

Під професійним розвитком персоналу слід розуміти системно організований процес професійного навчання персоналу на безперервній основі для його підготовки до виконання нових виробничих функцій, формування кадрового резерву, вдосконалення професійно-кваліфікаційного просування. Професійний розвиток персоналу на підприємстві забезпечується реалізацією наступних заходів: виробничої адаптації персоналу, оцінювання кадрів для проведення атестації, планування професійної кар'єри, стимулювання розвитку працівників.

Професійний розвиток працівників вимагає суттєвих зусиль самого співробітника, тому для нього важливий рівень його вмотивованості. Стимулами професійного розвитку є: бажання здобути нову професію, отримання нової посади, кар'єрне зростання, забезпечення стабільності й зростання доходів, набуття нових знань, навичок, покращення власної конкурентоспроможності на ринку праці.

Професійним розвитком охоплюються як нові співробітники, які працюють відносно недовго, так і співробітники, які тривалий час працюють в компанії. Його цілями є: забезпечення потреби у висококваліфікованих кадрах (підготовка персоналу); набуття працівниками нових теоретичних знань, практичних вмій і навичок

для здобуття нових професій (перепідготовка персоналу); вдосконалення знань, вмінь і навичок (підвищення кваліфікації). Використання інструментів професійного розвитку персоналу може бути обумовлене зовнішніми та внутрішніми факторами (рис. 1).

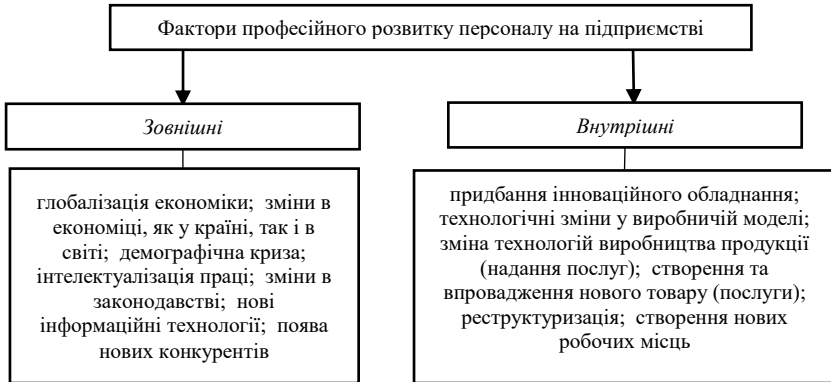


Рис. 1. Фактори професійного розвитку персоналу на підприємстві (складено на основі [1])

Професійний розвиток персоналу має важливе значення для підприємства, оскільки дозволяє йому підтримувати високий рівень ефективності виробничого процесу, продуктивності праці, персонал здатен швидше адаптуватися до змінних умов ринку та вирішувати складні завдання. Крім того, професійний розвиток персоналу сприяє підвищенню його мотивації – коли працівники бачать, що їхні знання та навички вдосконалюються, вони почувають себе більш цінними для підприємства, їх мотивація підвищується.

Ключовими напрямками професійного розвитку персоналу є: первинне навчання персоналу відповідно із завданнями підприємства та специфіки його діяльності; навчання персоналу для ліквідації розриву між посадовими вимогами і особистими якостями; навчання персоналу з метою підвищення його загальної кваліфікації [2, с. 72].

Отже, під професійним розвитком персоналу слід розуміти набуття працівниками нових компетенцій, знань, вмінь та навичок, які вони використовують чи будуть використовувати у своїй професійній діяльності. Процес професійного розвитку включає підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації персоналу.

#### Список використаних джерел

1. Бугайова М.В. Теоретичні основи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. М.В. Бугайова, С.В. Дудко. Наукові

праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, вип. 30. 2016. С. 127-139

2. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. за заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

3. Партика І.В. Сучасні аспекти професійного розвитку персоналу організації. І.В. Партика, Г.В. Ожубко. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 2. С. 154-158.

*Науковий керівник: О. М. Литвиненко, кандидат економічних наук, доцент*

**Ю.О. Хорунжа**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

Метою дослідження є розгляд проблем та можливостей удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу в організаціях, спрямований на підвищення продуктивності праці та задоволення потреб як працівників, так і самої компанії. Зосереджуючись на стратегічних аспектах управління, стаття пропонує аналіз інструментів, методів та підходів до побудови ефективної системи мотивації, що відповідає сучасним вимогам та тенденціям у сфері управління персоналом.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, важливість ефективного управління людськими ресурсами виявляється надзвичайно критичною для успішної діяльності підприємств. Забезпечення оптимальної функціональності будь-якого виробничого процесу чи господарського суб'єкта неможливе без належно підготовленого й ефективно працюючого колективу. Необхідно приділяти велику увагу вдосконаленню систем управління персоналом для забезпечення успішності підприємства [1.] На жаль, досить часто вітчизняні компанії недооцінюють вагомість людських ресурсів та залишаються в пастці застарілих методів управління та мотивації персоналу. Однак використання сучасних підходів і новаторських стратегій може стати ключовим фактором для підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах постійної конкуренції та змінного ринкового середовища.

Управління персоналом є не лише рушійною силою ефективного функціонування організації, але й стратегічним завданням, яке передбачає розробку відповідної кадрової стратегії та просування окремих функцій. Цей підхід спрямований на зниження витрат на робочу силу та створення сприятливої соціальної та психологічної атмосфери на робочому місці. Мета управління персоналом полягає в забезпеченні підприємства кваліфікованими працівниками, які відповідають специфічним вимогам та мають потенціал для професійного та соціального розвитку та адаптації [2]. Такий підхід до управління персоналом не лише сприяє підвищенню продуктивності праці, але й забезпечує конкурентні переваги організації на ринку.

Різні науковці, зокрема О.В. Довгаль, В.В. Джеджула, Л.І. Заставнюк, Т.Р. Липовецька, А.О. Климчук, А.М. Михайлов та інші, досліджували проблемні аспекти системи управління персоналом та мотивації працівників. Наприклад, О.В. Довгаль розглядає значення інноваційного підходу до управління персоналом нарізні з традиційними методами, враховуючи, що традиційні підходи у сучасних умовах господарювання не завжди є оптимальними та ефективними [3]. Войнаренко М.П. та Джеджула В.В. провели дослідження, в ході якого було розроблено модель процесу мотивації персоналу. Цей підхід передбачає використання анонімного анкетування працівників підприємства для визначення загального рівня мотивації працюючих та шляхів його покращення, зокрема, враховуючи рівень окремих складових, таких як функції бажаності. Основна ідея полягає в тому, щоб спочатку зосередитися на впровадженні безвитратних та маловитратних заходів з підвищення мотивації працівників. Після реалізації цих напрямків можна розглядати можливості змін у матеріальному забезпеченні працівників. Цей підхід відзначається не лише інноваційністю, але й практичністю, оскільки дозволяє ефективно використовувати ресурси підприємства та максимізувати вплив за рахунок пріоритизації заходів з мінімальними витратами.

Разом з тим, проблема підвищення ефективності діяльності через управління персоналом залишається актуальною та потребує подальшого ретельного дослідження та аналізу [4]. Незважаючи на значні зусилля, спрямовані на розвиток сучасних методів управління людськими ресурсами, важливо визнати, що велика кількість компаній із звичайних галузей господарювання продовжує стикатися з проблемами в ефективному управлінні персоналом.

Мотивація виступає одним з вирішальних складових системи управління персоналом, оскільки вона дозволяє керівництву підприємства впливати на своїх працівників. Забезпечення ефективної мотивації передбачає врахування різноманітних мотивів і стимулів. Мотивом може бути внутрішня потреба, яка підштовхує працівника до певних дій та вчинків, внаслідок яких ця потреба може бути задоволена [5]. Кожна людина має свої власні мотиваційні пріоритети, які визначаються її соціальним статусом, матеріальним благополуччям, посадою та іншими факторами. У контексті мотивації виокремлюють три основних типи мотивації: соціальна, матеріальна та особистісна. Соціальна мотивація пов'язана з потребою взаємодії та відчуття приналежності до колективу, матеріальна мотивація пов'язана з отриманням матеріальних винагород, а особистісна мотивація базується на задоволенні власних особистісних потреб та досягнення внутрішніх цілей та амбіцій. Забезпечення всебічної та індивідуалізованої підтримки цих трьох видів мотивації виступає ключовим завданням для успішного управління персоналом [6]. Врахування унікальних мотиваційних потреб кожного працівника дозволяє створити сприятливу робочу атмосферу та забезпечити максимальну ефективність в його діяльності. Мотивація для підприємства відіграє критичну роль у досягненні стратегічних цілей та забезпеченні стабільності та успішності в довгостроковому плані. Ефективна мотивація сприяє підвищенню продуктивності праці та покращенню якості виробництва або надання послуг, що в свою чергу може призвести до зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку [7]. Крім того, належна мотивація сприяє зменшенню текучості кадрів, оскільки задоволені та мотивовані працівники більш схильні залишатися на роботі та віддавати перевагу підприємству над конкурентами.

Отже, управління персоналом відіграє стратегічно важливу роль у діяльності будь-якого підприємства. Ефективна мотивація персоналу є одним з ключових факторів, що впливає на досягнення успіху та стабільності в бізнесі. Забезпечення мотивації працівників сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню текучості кадрів та створенню позитивної робочої атмосфери. Створення мотиваційного середовища для колективу є важливим завданням для керівництва підприємства. Це передбачає врахування різноманітних мотиваційних потреб працівників та розробку індивідуальних стратегій для їх задоволення [8]. Крім того, ефективна мотивація сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих працівників, що є важливим для конкурентоспроможності та успішності підприємства.

З метою забезпечення ефективної мотивації персоналу рекомендується керівництву підприємств:

1. Проводити регулярний аналіз мотиваційних потреб працівників та адаптувати стратегії управління персоналом відповідно до отриманих результатів.

2. Розвивати систему внутрішнього стимулювання, враховуючи індивідуальні особливості та потреби працівників.

3. Забезпечувати прозорість та справедливість у розподілі винагород та стимулів.

4. Створювати сприятливу робочу атмосферу, що сприяє взаємодії та співпраці між працівниками.

5. Інвестувати у розвиток кадрів та можливості професійного зростання для працівників, що підтримує їхні мотиваційні амбіції та відданість підприємству

Створення мотиваційної атмосфери для колективу є важливим аспектом управління персоналом з кількох причин. По-перше, мотивовані працівники проявляють більшу ініціативу, творчість та відданість у виконанні своїх обов'язків, що сприяє досягненню більшого рівня ефективності та інноваційності в діяльності підприємства. По-друге, створення мотиваційного середовища сприяє підвищенню задоволеності працівників своєю роботою та відчуттям позитивної робочої атмосфери, що в свою чергу зменшує ризик виникнення конфліктів та підвищує загальний рівень задоволеності персоналу [9]. Нарешті, ефективна мотивація сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих спеціалістів, що є ключовим для забезпечення конкурентоспроможності та стабільності підприємства в довгостроковій перспективі [10].

#### Список використаних джерел

1. Ведмеденко К. О. Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві : thesis. 2019. URL: <https://er.knuid.edu.ua/handle/123456789/14072> (дата звернення: 09.04.2024). [1]

2. Вікторія Шевченко. Формування системи мотивації і стимулювання трудової діяльності персоналу підприємства. *Економічний форум*. 2021. Т. 1, № 3. С. 99–103. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-3-14> (дата звернення: 09.04.2024).[2]

3. Спіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021->

23-6 (дата звернення: 09.04.2024).[3]

4. Лобода С. А. Вектори удосконалення системи мотивації персоналу підприємства у сучасних умовах : thesis. 2021. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/22856> (дата звернення: 09.04.2024).[4]

5. Надрага В. І., Пекин А. Ю. Проблеми оцінювання ефективності систем мотивації та стимулювання персоналу в умовах глобалізації. *I міжнародна науково-практична конференція таврійського національного університету до 160-річчя від дня народження в. і. вернадського. частина 2.* 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-303-6-6> (дата звернення: 09.04.2024).[5]

6. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство.* 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59> (дата звернення: 09.04.2024). [6]

7. Подоляк А. Е. Формування системи мотивації персоналу підприємства : thesis. 2021. URL: <http://local.lib/diploma/Podoliak.pdf> (дата звернення: 09.04.2024). [7]

8. Савченко В. Удосконалення стимулювання професійного навчання персоналу. *Professional pedagogics.* 2021. Т. 2, № 21. С. 83–91. URL: <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2020.21.83-91> (дата звернення: 09.04.2024). [8]

9. Шатілова І., Сенишин О. Системи мотивації персоналу на підприємстві. *Grail of science.* 2024. № 35. С. 78–80. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.01.2024.011> (дата звернення: 09.04.2024). [9]

10. Якимова Н., Марценюк О., Мойсєєва В. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство.* 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5> (дата звернення: 09.04.2024). [10]

**Науковий керівник: Г. Я. Митрофанова, доктор економічних наук, професор**

## **РОЛЬ HR-МЕНЕДЖЕРА В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В КОМПАНІЇ**

У сучасному світі, де кожна компанія – це своєрідна спільнота з унікальною атмосферою, роль HR-менеджера стає ключовою. Він схожий на архітектора, що відповідає за будівництво та облаштування цього "життєвого простору" у межах компанії. Його завдання – не лише створити відповідне середовище для працівників, але й зробити це так, щоб кожен з них відчував себе частиною чогось більшого, що мотивує та надихає до досягнення високих результатів.

HR-спеціаліст (з англійської *human resources* - "людські ресурси") з'явився у XVIII столітті у вигляді чиновника, відповідального за дотримання роботодавцем стандартів. Пізніше ця професія еволюціонувала: під час світових війн з'явився кадровик, а після війни – менеджер з персоналу, чия місія полягала в забезпеченні комфорту на роботі. З 2000-х років HR-спеціаліст перетворився у стратегічного партнера, який глибоко розуміє потреби бізнесу та знаходиться на перехресті між власником компанії та працівниками.

"Корпоративна культура має значення. Від того, як керівництво ставиться до своїх співробітників, залежить все - як у кращий, так і у гірший бік." - Саймон Сінек. HR-менеджер виступає як архітектор і керівник змін у компанії, забезпечуючи створення, розвиток і підтримку організаційної культури, що визначає цінності, норми поведінки та ставлення працівників у всіх сферах діяльності організації.

Функції HR-менеджера дуже різноманітні. Окрім *wellbeing*, вони охоплюють пошук та відбір персоналу (рекрутинг), проведення онбордингу, укладання договорів, ведення трудової документації та облік робочого часу. Крім того, HR-менеджер відповідає за вивчення та аналіз ринку праці, розробку та впровадження програм компенсації та стимулювання праці, а також за збирання та аналіз даних щодо задоволеності працівників та клімату в колективі.

Позитивна організаційна культура сприяє збільшенню відданості працівників, підвищенню їхнього рівня задоволеності та емоційного благополуччя, а також зменшенню текучості кадрів. А компанії з розвинутою організаційною культурою, керованою HR-відділом, демонструють вищий рівень продуктивності та ефективності

роботи, що сприяє досягненню стратегічних цілей та підвищенню конкурентоспроможності.

У нестабільні часи, коли кожен день приносить свої виклики, український бізнес демонструє свою гнучкість та вміння адаптуватися. Пандемія, локдауни, війна, економічні кризи - кожна така ситуація потребує від нас швидкої реакції та знаходження нових рішень.

З 2020 року HR-менеджери зіштовхнулися з численними викликами, включаючи втрату мотивації, емоційне виснаження та ускладнення взаємодії через переїзд або втрату зв'язку. У такі складні часи HR не просто керує персоналом, але й стає опорою для співробітників, сприяє вихованню в команді духу стійкості та допомагає їм пройти через негаразди та зберегти позитивний настрій.

Таким чином, роль HR-менеджера в формуванні організаційної культури виявляється настільки важливою, що стає фундаментальним елементом для досягнення стабільності та успіху компанії в сучасному бізнес-середовищі. Від правильно спланованих та ефективно втілених стратегій управління персоналом залежить якість робочого середовища, відчуття співробітниками свого значення в команді та вкладу в загальний успіх підприємства.

#### Список використаних джерел

1. Роль HR-менеджера в побудові ефективної роботи. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/rol-hrmenedzhera-v-pobudovi-efektivnoyi-roboti.html>

2. Майсюра О. М. Організаційна культура в управлінні персоналом. Економіка та держава. 2011. № 9. С. 34–36.

3. Що таке wellbeing команди та як його досягти? URL: <https://www.work.ua/articles/work-in-team/2446/>

4. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105>

***Науковий керівник: О.М. Литвиненко, кандидат економічних наук,  
доцент***

## **ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЯХ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ОКТАВІАН-ДНІПРО»**

Управління розвитком персоналу в сучасних логістичних компаніях є вирішальним фактором їхнього успіху та конкурентоспроможності в умовах швидкого розвитку та глобалізації ринку. Особливо важливою стає ця проблематика на прикладі ТОВ «Октавіан-Дніпро», яка є представником логістичної галузі. Діяльність логістичних компаній безпосередньо пов'язана з оптимізацією ланцюга поставок, транспортуванням вантажів та їх складським обслуговуванням, а це вимагає наявності висококваліфікованого та мотивованого персоналу.

Розглянувши на прикладі ТОВ «Октавіан-Дніпро», можна визначити ряд стратегічних підходів до управління розвитком персоналу. По-перше, компанія має активно інвестувати в професійний розвиток своїх співробітників, надаючи доступ до навчальних програм та тренінгів з логістики та супровідних галузей. По-друге, треба встановлювати ефективні мотиваційні системи, що сприятимуть стимулюванню працівників до досягнення високих результатів та до відданості компанії. Це може бути досягнуто за допомогою різноманітних програм нагородження, бонусів, можливостей для кар'єрного зросту та інших ініціатив. Другим важливим аспектом є розвиток внутрішнього лідерства та кар'єрного росту працівників. Розвиток програм менторства, програм наставництва та можливостей для внутрішнього переміщення допомагає залучати та утримувати талановитий персонал, а також стимулює їхній професійний розвиток.

Стратегії розвитку персоналу в логістичній компанії ТОВ «Октавіан-Дніпро» підтверджують їхню важливість та ефективність у практичному застосуванні. Впровадження програм професійного розвитку, менторства та наставництва, стимулювання кар'єрного зросту та мотиваційних систем сприяє покращенню продуктивності працівників, збереженню талантів та підвищенню загальної мотивації та залученості персоналу.

Впровадження стратегій розвитку персоналу в логістичній компанії може значно підвищити продуктивність, ефективність та

конкурентоспроможність організації. Ось детальний опис можливих стратегій:

1. Навчання та розвиток навичок:

- Розробка та впровадження навчальних програм, які відповідають специфіці роботи логістичної компанії, включаючи управління запасами, транспортну логістику, складське управління тощо.

- Організація внутрішніх тренінгів, семінарів та майстер-класів з метою підвищення професійних навичок та знань персоналу.

2. Менторинг та коучинг:

- Запровадження програм менторингу, де досвідчені співробітники допомагають новим працівникам в освоєнні робочих обов'язків та адаптації до робочого середовища.

- Залучення зовнішніх коучів для індивідуального супроводу розвитку кар'єри ключових працівників.

3. Оцінка та зворотний зв'язок:

- Проведення регулярних оцінок компетенцій та професійних навичок працівників з метою ідентифікації потреб у розвитку.

- Забезпечення системи зворотного зв'язку, де працівники можуть отримувати конструктивну критику та рекомендації щодо покращення своєї роботи.

4. Стратегії розвитку лідерства:

- Проведення програм розвитку лідерства для ідентифікації та підготовки кандидатів для керівницьких посад.

- Створення можливостей для працівників брати участь у проєктах з керівницькою складовою та отримувати додаткові навички управління.

5. Формування корпоративної культури та залучення:

- Створення стимулюючого та мотивуючого робочого середовища, що сприяє розвитку та зростанню працівників.

- Організація заходів для підтримки командної роботи, співпраці та взаємодії між працівниками.

6. Забезпечення розвитку м'яких навичок:

- Надання можливостей для розвитку міжособистісних навичок, таких як комунікація, креативність, ефективне спілкування та керівництво.

- Підтримка програм саморозвитку, які допомагають працівникам у підвищенні особистої ефективності та професійного зростання.

Зазначені стратегії дозволяють компанії забезпечувати високий рівень компетентності та професійної кваліфікації свого персоналу, що, в свою чергу, допомагає їй зберігати конкурентні

переваги на ринку, підвищувати якість послуг та ефективність бізнес-процесів.

Отже, управління розвитком персоналу є стратегічно важливою складовою діяльності логістичних компаній, а ефективність його реалізації має прямий вплив на успішність бізнесу та досягнення стратегічних цілей компанії.

*Науковий керівник: О.М. Литвиненко, кандидат економічних наук, доцент*

**Д.В. Шевченко**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

Для будь-якого підприємства надзвичайно важливим є забезпечення ефективних управлінських рішень. Для досягнення цієї мети діяльність підприємства необхідно організовувати таким чином, щоб забезпечити реалізацію обраної стратегії розвитку, за рахунок системного підходу та постійного моніторингу зовнішнього середовища для оперативного реагування на зміни.

У цій доповіді я розгляну стратегії та інструменти, які можуть використовуватися для адаптації до змін та викликів, що виникають у динамічному зовнішньому середовищі. Завжди мінливе зовнішнє середовище вимагає від менеджерів не лише здатності прогнозувати зміни, але й готовності до швидкої адаптації та фокусу на інноваціях. Це вимагає від організації бути гнучкою, відкритою до нововведень та постійно вчитися, щоб залишатися конкурентоспроможною на ринку. Окрім цього кожна організація систематично повинна проводити аналіз наявних та майбутніх можливостей і загроз. Оскільки нестабільне зовнішнє середовище постійно вимагає оперативних та ефективних вирішень завдань, що виникають перед підприємством, то побудова внутрішньої структури організації, адекватної зовнішнім умовам господарювання, є надзвичайно актуальною.

Вплив зовнішнього середовища розглядається з різною мірою деталізації, а фактори зовнішнього середовища поділяються на прямі та опосередковані. До першої групи належать: постачальники (сировини, матеріалів, капіталу), споживачі, конкуренти, закони та державні органи. До другої групи відносять: стан економіки,

міжнародні події, політичні фактори, соціально-культурні фактори, науково-технічний прогрес.

Ключовими напрямками в управлінні організацією в динамічному середовищі є:

— Розвиток гнучких структур та процесів

Розробка гнучких структур та процесів дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін та збільшувати швидкість прийняття рішень. Крім того, важливою є постійна оцінка та розвиток персоналу шляхом створення системи навчання та підвищення кваліфікації, оскільки компетентні кадри є основою успіху в умовах змін.

— Фокус на інноваціях

Інновації є життєво важливими для організацій, які прагнуть вижити і процвітати в динамічному середовищі. Це включає в себе не лише розробку нових продуктів чи послуг, але й пошук нових способів ведення бізнесу та взаємодії з клієнтами. Використання сучасних технологій може значно полегшити управління організацією в динамічному середовищі. Це включає в себе використання програмного забезпечення для управління проектами, CRM-систем, та інших інструментів, які допомагають підвищити ефективність та продуктивність.

— Стратегічне планування та запобігання ризиків

Компанії повинні активно прогнозувати та аналізувати зміни на ринку та визначати свої конкурентні переваги та недоліки. Це дозволяє вчасно реагувати на зміни, розробляти стратегії ризиків та використовувати можливості для зростання. При цьому, важливо мати не тільки механізми для швидкого впровадження стратегічних ініціатив та моніторингу їх ефективності, а ще план дій на випадок форс-мажорних обставин.

Отже, управління організацією в динамічному середовищі – це складний та комплексний процес, який потребує від керівництва та персоналу гнучкості, фокусу на інноваціях, постійного прагнення до розвитку та аналізу наявних загроз і можливостей. Важливо мати не лише механізми для швидкого впровадження стратегічних ініціатив та моніторингу їх ефективності, а й план дій на випадок форс-мажорних обставин.

Список використаних джерел

1. Особливості формування ефективної системи управління промисловим підприємством у сучасних умовах господарювання

[Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/197251186.pdf>. - Назва з екрану

2. Формування економічної безпеки підприємства в умовах ризику [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.confcontact.com/2020-ekonomika-i-menedzhment/1-pastarnak.pdf>

*Науковий керівник: В.Є. Момот, доктор економічних наук, професор*

**О.О. Штурмак**

*Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна*

## **ЕФЕКТИВНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕСУ ЗА ДОПОМОГОЮ КОМУНІКАТИВНИХ УМІНЬ**

Багато компаній під впливом теперішніх подій цілком змушені перевизначити свій продукт, клієнта, змінювати пропозицію цінності та ринки. Керівники, котрі тримають зв'язок із реальністю, вірять, що не можна бути стабільним у роботі, не будучи гнучким і не підлаштовуючи свою роботу під постійно змінні реалії. Зараз, неабияк важливо забезпечити ту «ефективність» впровадження бізнес-діяльності в Україні, але особливо за допомогою комунікативної компетентності всіх власників бізнесу з наявністю у них високого рівня розвитку, комунікативних умінь та навичок, що є запорукою вірного планування та впровадження системи комунікації.

Процес відновлення зруйнованого бізнесу, створення нової, управління компанією для підвищення ефективності та прибутковості, а також забезпечення її ефективності в мінливих ринкових умовах є процесом проактивної співпраці між бізнес-підрозділами. Це одне із завдань, яке вимагає ефективного спілкування. Керівники усвідомлюють ризики, пов'язані з відсутністю комунікації для працівників, і розуміють необхідність встановлення ефективної комунікації.

Комунікативні навички часто диференціюються відповідно до аспектів комунікаційної діяльності: інформаційної (цілі, мотиви, засоби, стимули); перцептивної (емпатія, рефлексія, вміння слухати, розуміти підтексти); інтерактивної (самоорганізація спілкування, проведення бесіди, формування вимоги). Зокрема, комунікативні вміння поділяються на три блоки: проектування, організація та регулювання спілкування [1].

Регуляція спілкування передбачає реакцію партнера, знайдіть відповідні канали спілкування, проявіть ініціативу, перенесіть відомі знання, навички та навички в нові ситуації та вирішуйте ситуації спілкування новими способами на основі знайомих ситуацій [2].

Проте, варто чітко визначити свою позицію, бо комунікація завжди починається саме з цього, та варто пояснити власне бачення ведення бізнесу всім працівникам та партнерам, а також розповісти про плани та нюанси подальшої співпраці. На мою думку, слід сформулювати позицію щодо себе, свого бренду, своєї культури, адже вміння правильно комунікувати: прискорює робочі процеси, допомагає досягти більш вищих результатів та підвищує професійну цінність фахівця.

Важливо, що внутрішні комунікації покликані дати можливість працівникові зрозуміти корпоративну культуру, цілі і цінності організації. Всі співробітники завжди повинні бути в курсі всіх подій і рішень, які стосуються роботи абсолютно всіх відділів. Переважно важливе значення мають сприятливі внутрішні комунікації в період кризи, коли необхідно, щоб кожен без винятку співробітник не просто підкорявся установкам і виконував розпорядження, але мав можливість діяти рішуче та об'єднувати всі відділи компанії і утворювати відчуття згуртованості.

Комунікативні вміння щодо оцінки комунікативної ситуації, сприйняття, вироблення й передавання інформації, налагодження контакту, планування, забезпечення ефективного перебігу спілкування - призводить до ефективної реалізації цілей та особистісних інтересів у веденні бізнесу. Багато факторів можуть призвести до збою в комунікації. До прикладу, вибір каналу зв'язку може визначити, чи спотворюється повідомлення шумами та перешкодами. Щоб менеджери або керівники були ефективними комунікаторами, вони мають розуміти, як такі фактори, як канали комунікації, здатність переконувати, гендерні відмінності, невербальна поведінка та слухання – все це впливає на покращення або відволікання від спілкування.

Отже, налагодження комунікації – виклик, який постав перед українськими компаніями. Тому, розвитку комунікацій всередині компаній варто більше приділяється уваги, адже грамотно вибудована взаємодія між співробітниками і обмін інформацією можуть привести організацію до високих результатів роботи, чітко налагоджені канали зв'язку і визначені зони відповідальності кожного є успіхом компанії на ринку.

#### Список використаних джерел

1. Жигайло Н. Роль комунікативних та лідерських здібностей у професійній діяльності менеджера. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2012. Випуск 47. С. 28-36.
2. Чому так важливі комунікативні навички для кар'єри: <https://info.nic.ua/uk/blog-uk/chomu-komunikativni-navichki-tak-vazhlivi-dlya-karyeri/> (дата звернення: 25.03.2024)

*Науковий керівник: О. В. Каховська, доктор економічних наук, професор*

**А.О. Шулик**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

Мотивація - це здатність людини задовольняти свої потреби (матеріальні, духовні) через трудову діяльність. Мотивація - це спонукання до здійснення певної діяльності, визначається напрямком діяльності людини. Стимулювання праці це елемент впливу на активність в діяльності персоналу, тобто спонукання до активної діяльності за допомогою зацікавленості як матеріальної, так і нематеріальної [2, с. 377]. При вмілій мотивації персоналу відбувається розвиток і функціонування організації. Процес мотивації слід починати з визначення незадоволених потреб. Потім ставиться мета, що припускає той факт, що для задоволення потреби важлива вказівка дій, за допомогою яких буде вирішена мета і здійснено заповнення потреб. Основна мета системи мотивації персоналу полягає в стимулюванні діяльності персоналу з метою збільшення продуктивності. Якщо працівник зацікавлений, то він набагато якісніше виконує свої обов'язки і виконує доручену йому роботу. Основні завдання, що ставить перед собою система мотивації вказано на рис. 1.

Основною формою прямого соціально-економічного стимулювання є оплата праці за виконання основної роботи. Зазвичай вона визначається займаною посадою, рівнем кваліфікації, професійним стажем, кількістю та якістю праці. Використання тих чи інших форм і систем оплати праці в основному залежить від сфери діяльності працівників, особливостей трудових і технологічних процесів, завдань стимулювання і т.д.

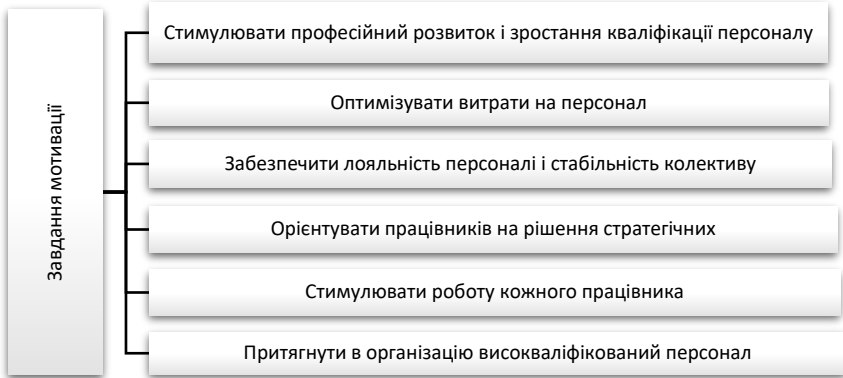


Рис. 1. Завдання системи мотивації

Окрім основної заробітної плати існує також і додаткова, яка встановлюється за кваліфікацію, професіоналізм, ділові навички у формі різних доплат компенсаційного характеру. Іноді заробітна плата буває неявною, тобто у формі різних пільг, які на практиці суттєво збільшують доходи працівника [4]. В основі позитивного стимулювання лежать премії за більш високі результати й ігнорування низьких результатів, що спонукає передовиків в ще більшому ступені «вириватися» вперед відносно інших. У цілому система грошових виплат має забезпечувати більшості працівників бажаний рівень доходу за умови відповідального, сумлінного ставлення до роботи та виконання своїх професійних обов'язків. Задоволеність матеріальною винагородою, її справедливим розподіленням і рівнем сприяє посиленню ініціативності працівників, формує лояльність організації, залучає новий персонал.

Список використаних джерел

1. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. — К.: КНЕУ, 2005. — 337 с.
2. 4. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. - К.: «Академ- видав», 2003. — 416 с. (Альма-матер)
3. 6. Ліфарєва Н.В. Психологія особистості: Навчальний посібник. — Київ: Центр навчальної літератури, 2003. - 240 с.
4. 8. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г. Ф. Менеджмент організації: Навч. посібник. - К: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001.- 392 с.

*Науковий керівник: Ж.В. Піскова, кандидат економічних наук,  
доцент*

## **ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Структура організації – це основа її функціонування. Вона визначає, як будуть розподілені обов'язки, повноваження та відповідальність між різними підрозділами та працівниками. Від оптимальної структури залежить ефективність роботи всієї організації, її конкурентоспроможність та динамізм.

Існують різні види організаційних структур, кожна з яких має свої особливості та застосовується в залежності від конкретного контексту та потреб компанії.

Лінійна структура - це найпростіший тип організаційної структури, де існує пряма лінія влади від керівника до підлеглих. Кожен працівник звітує лише одному керівникові, що сприяє чіткості в прийнятті рішень та швидкому реагуванню.

Функціональна структура організації організовує робочі процеси за функціональними областями, такими як виробництво, маркетинг, фінанси тощо. Це дозволяє забезпечити спеціалізацію та ефективність виконання завдань у кожній області, але може призвести до втрати цілісності та координації між функціональними відділами.

Лінійно-функціональна структура - це комбінація лінійної та функціональної структур. Керівництво організації поділяється на функціональні відділи, але в кожному з них є свій власний ланцюг командування. Це дозволяє поєднати ефективність функціональної структури з прямим контролем керівників над своїми підлеглими.

Дивізіональна структура організації поділяється на дивізії або підрозділи за продуктами, ринками або географічними зонами. Кожна дивізія має власну структуру з керівництвом та функціональними підрозділами, що забезпечують підтримку для конкретної сфери діяльності. Ця структура дозволяє краще враховувати потреби ринку та реагувати на зміни.

Матрична структура організації поєднує елементи функціональної та дивізіональної структур. Кожен працівник має два види підпорядкування - функціональне та проектне. Це дозволяє краще координувати роботу між різними функціональними областями та забезпечує більшу гнучкість у вирішенні завдань.

Проектна структура організації формується навколо конкретних проектів або завдань, при цьому команди формуються тимчасово та розпускаються по завершенню проекту. Це дозволяє

залучати необхідних експертів та ресурси для виконання конкретних завдань без необхідності зміни основної структури організації.

Кожен з цих типів організаційних структур має свої переваги та недоліки, і вибір конкретної залежить від потреб та цілей компанії. Важливо обирати ту структуру, яка найбільше відповідає специфіці бізнесу та допомагає досягнути стратегічних цілей.

Формування оптимальної структури організації є критичним аспектом управління, який визначає ефективність, гнучкість і конкурентоспроможність підприємства. Це процес, який вимагає ретельного аналізу, планування та впровадження ефективної організаційної моделі для досягнення стратегічних цілей компанії. Оптимальна структура відображає ієрархію, розподіл обов'язків та взаємозв'язки між підрозділами, сприяючи гармонійному функціонуванню організації.

Перш за все, формування структури повинно враховувати стратегічні цілі та завдання компанії. Вона має бути зорієнтована на досягнення цілей і підтримувати реалізацію стратегії.

Друге, ефективна структура має забезпечувати оптимальний рівень контролю та координації. Занадто централізована структура може призвести до затримок у прийнятті рішень, тоді як занадто децентралізована може привести до дублювання зусиль і конфліктів між підрозділами.

Крім того, важливо враховувати рівень складності та гнучкість структури. У змінюваному бізнес-середовищі, де швидкість реакції на зміни є ключем до успіху, гнучка структура, наприклад, командна або мережева, може бути більш відповідною.

Нарешті, формування оптимальної структури вимагає уваги до людських ресурсів. Структура повинна стимулювати мотивацію та розвиток працівників, забезпечуючи оптимальний рівень автономії та відповідальності.

Отже, формування оптимальної структури організації - це багатогранний процес, який вимагає збалансованого підходу до стратегічного, функціонального та людського аспектів управління. Лише з урахуванням усіх цих факторів підприємство зможе досягти ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

***Науковий керівник: О.М. Литвиненко, кандидат економічних наук,  
доцент***

## **ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПРОДАВЦІВ КОНСУЛЬТАНТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ «САХАРА ЛТД»**

У сучасному динамічному та конкурентному світі розвиток персоналу відіграє життєво важливу роль в успіху будь-якої організації. Це комплексний процес, спрямований на постійне вдосконалення знань, навичок і компетенцій співробітників, що призводить до підвищення продуктивності, мотивації та лояльності до компанії.

Важливо зазначити, що професійний розвиток дозволяє працівникам здобувати нові навички та знання, які вони можуть застосувати у своїй роботі. Це призводить до підвищення ефективності робочих процесів і продуктивності компанії в цілому.

Також, інвестиції в навчання та розвиток персоналу призводять до покращення якості продуктів та послуг, які пропонує компанія. Це відображається на задоволеності та лояльності клієнтів.

Навчання та розвиток співробітників допомагає створити стимули для розвитку інноваційного мислення та креативних рішень. Це відображається на здатності компаній розробляти нові продукти та нові способи роботи, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними на ринку.

У світі, що швидко змінюється, актуальність теми розвитку персоналу стає невід'ємною частиною стратегії успішних компаній, які здатні адаптуватися і розвиватися в мінливому середовищі.

Розглянемо професійний розвиток продавців-консультантів на прикладі підприємства «САХАРА ЛТД».

Важливо зазначити, що продавці-консультанти відіграють важливу роль в успіху роздрібного бізнесу. Їхні знання, навички та вміння безпосередньо впливають на продажі, лояльність клієнтів та імідж компанії.

Компанія надає багато можливостей для розвитку, допомагає здобувати професійні навички та розуміти особливості роботи в компанії, надає індивідуальний підхід до розвитку кожного з співробітника та підгодовує до складнощів, з якими зазвичай продавці зіштовхуються у своїй професійній діяльності. «САХАРА ЛТД» застосовує мотиваційну систему, яка відображається на результатах продажів.

Інвестиції в навчання продавців-консультантів - це вигідна інвестиція в майбутнє.

Щодо навчання, компанія систематично організовує тренінги, семінари та курси для своїх працівників, навчання охоплює як технічні, так і багато інших навичок, також, пропонуються програми дистанційного навчання.

Один із ключових аспектів розвитку продавців в компанії – це постійне професійне самовдосконалення. Співробітники повинні активно вивчати щось нове, вчитися на помилках, мотивуватися перспективами та не зупинятися на досягнутому, для цього компанія надає всі можливі умови та допомогу. Додатково проводяться навчання, збори та консультації.

Керівництво постійно займається та прагне розвитку своїх співробітників.

Працівники активно підтримують ініціативи та інновації, спрямовані на вдосконалення навчання. Бо розуміють, що це важливо для обох сторін.

Компанія використовує систему оцінки ефективності продажів, щоб визначити сильні та слабкі сторони своїх продавців та забезпечувати індивідуальний підхід до їхнього розвитку.

Як правило, прогрес продавців-консультантів систематично відстежується після навчання. Це включає оцінку ефективності продажів, задоволеності клієнтів, а також зворотний зв'язок від керівництва та клієнтів щодо якості обслуговування.

Отже, для будь-якої компанії, включаючи «САХАРА ЛТД», розвиток співробітників є ключовим компонентом успішної стратегії. Успішні компанії розуміють важливість безперервного навчання та розвитку своїх співробітників, особливо продавців-консультантів, які працюють з клієнтами.

Інвестуючи в навчальні програми, коучинг та ініціативи з професійного розвитку, компанія створила умови для підвищення кваліфікації, ефективності та мотивації свого персоналу. Це покращує якість обслуговування, підвищує задоволеність клієнтів і зміцнює конкурентоспроможність компанії на ринку.

Таким чином, інвестиції в розвиток людських ресурсів є стратегічним кроком, який сприяє досягненню стабільного зростання та успіху в бізнес-діяльності.

*Науковий керівник: Т. М. Болгар, доктор економічних наук,  
професор*

## СЕКЦІЯ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ В РЕАЛЬНОМУ, ФІНАНСОВОМУ, ІНФРАСТРУКТУРНОМУ ТА ІНШИХ СЕКТОРАХ ЕКОНОМІКИ

**Т. С. Герасімов**

*НТУУ "КПІ імені Ігоря Сікорського"*

**Р. О. Марченко**

*Харківський національний університет радіоелектроніки*

### СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ЕНЕРГЕТИЧНОМУ СЕКТОРІ

У сучасних умовах підприємствам дуже важко планувати та здійснювати свою діяльність у довгостроковій перспективі, особливо в умовах економічного спаду. Тому особливо актуальним стає процес розробки та використання ефективних методів та форм менеджменту на рівні держави і підприємств для забезпечення стійкості та ефективного функціонування [1, с. 1].

Таке збільшення геополітичного впливу на енергетичний сектор України внаслідок військових подій призвело до наступного: значного зменшення ефективності глобальної системи управління енергетикою; зростання рівня невизначеності у стратегіях забезпечення енергетичного переходу у різних країнах; істотного посилення енергетичної взаємозалежності між країнами світу, навіть при швидкому рості використання відновлювальних джерел енергії.

Поговоримо детальніше саме з якими викликами стикається енергетичний сектор. Енергетичний сектор стикається з численними викликами, які можуть бути спричинені різними чинниками, такими як природні катастрофи, політичні конфлікти, економічні труднощі або глобальні кризи, такі як пандемія або війна. Ось деякі з основних викликів, з якими стикається енергетика під час кризи:

**1. Зниження попиту на енергію:** під час кризи економіка може зазнавати стрімкого спаду, що призводить до зменшення виробництва і споживання енергії в промисловості, транспорті та в побуті.

**2. Зменшення цін на енергоносії:** зменшення цін на енергоносії в кризові періоди створює великі виклики для енергетичного сектору, вимагаючи стратегічного управління з боку енергетичних компаній та урядів для забезпечення стійкості ринку та захисту від економічних труднощів.

3. Збільшення ризику для енергетичної інфраструктури: Кризи можуть збільшити ризик для енергетичної інфраструктури через війну, природні катастрофи, терористичні загрози або кібератаки.

Підсумовуючи, збільшення ризику для енергетичної інфраструктури під час війни в Україні вимагає негайних заходів для захисту критичних енергетичних об'єктів, розвитку резервних механізмів постачання енергії та співпраці між міжнародними та внутрішніми структурами для забезпечення стійкості енергетичного сектору. Ці виклики можуть вимагати координації між урядом, енергетичними компаніями та іншими зацікавленими сторонами для розробки ефективних стратегій управління кризою та забезпечення стійкості енергопостачання. В умовах кризи зменшення операційних витрат підприємства є важливим кроком для забезпечення стабільної роботи компанії.

Стратегії зменшення операційних витрат:

1. Оптимізація робочої сили: ефективне управління персоналом, включаючи можливе зменшення штату працівників або перегляд зарплатних витрат.

2. Оптимізація інфраструктури та ресурсів: мінімізація витрат на утримання офісів та інших ресурсів, включаючи енергоємність інфраструктури.

3. Стратегічне планування та інвестиції: розробка довгострокових стратегій управління, спрямованих на збільшення ефективності та стійкості підприємства в умовах кризи.

Описані виклики та стратегії вимагають комплексного підходу до управління як на рівні держави, так і на рівні окремих підприємств. Координація та співпраця між урядовими структурами, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами стає ключовими елементами успішного управління в умовах сучасних викликів та труднощів.

Список використаних джерел

1. Гаврилко, Т. О., & Лабунський, Д. О. (2010). Управління діяльністю підприємства в умовах кризи. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури, (26).

***Науковий керівник: О. В. Цеслів,  
кандидат технічних наук, доцент***

## **ЗАСТОСУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДХОДІВ У МАЛОМУ ТА СЕРЕДНЬОМУ БІЗНЕСІ**

У сучасному світі постійно зростаючої ринкової конкуренції ефективна логістика стає ключовим фактором успіху для бізнесу, особливо в секторі малого та середнього бізнесу. Логістика як складна система, що управляє потоками матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємств у ситуаціях, коли ресурси обмежені, а ринки постійно змінюються.

В Україні логістична концепція перебуває на стадії становлення впровадження, тому передумовою її успішного розвитку є підготовка висококваліфікованих спеціалістів, здатних проектувати логістичні системи та застосовувати логістичні підходи на малих підприємствах і постачальницько-збутових організаціях.

Логістика підприємства — це частина управління ланцюгом поставок, яка планує, реалізує та контролює ефективний прямий і зворотний потік товарів, послуг і відповідного зберігання інформації між точкою походження та точкою споживання для задоволення потреб клієнтів. Управління логістикою є критично важливим компонентом бізнес-операцій, оскільки воно впливає не лише на внутрішні процеси, а й на відносини з клієнтами.

На початковому етапі логістика займається забезпеченням підприємств сировиною, матеріалами, переміщенням напівфабрикатів всередині виробництва, транспортуванням, що передбачає відправку готової продукції на склад і доставку товару замовнику. Завдання логістичного постачання включають оцінку потреб матеріальних потоків, пошук, оцінку та вибір постачальників, укладання контрактів і розміщення замовлень. Процес матеріально-ресурсного забезпечення підприємства здійснюється шляхом виконання ряду логічних підетапів:

– *крок перший*: заповнення заявки. Оцінюється масштаб закупівлі ресурсів, необхідних для забезпечення нормальної роботи підприємства. Заявки на закупівлю необхідних ресурсів складаються на рівні функціонального підрозділу підприємства і передаються до відділу закупівель;

– *крок другий*: аналіз виробничої програми. Відділ закупівель аналізує можливість заміни ресурсів або постачальників ресурсів і їх

вплив на якість кінцевого продукту. Ці дії здійснюються з метою здешевлення закупівлі матеріалів. У разі погодження можливості заміни типу ресурсу або постачальника ресурсу з відповідним функціональним підрозділом до заявки вносяться відповідні зміни;

– *крок третій*: вибір постачальників матеріальних ресурсів. Якщо початкова закупівля не здійснена, замовлення буде передано конкретному постачальнику або постачальника буде обрано з обмеженої кількості постачальників. Вибір постачальника здійснюється за результатами оцінки за обраними критеріями. Але в малому та середньому бізнесі в основі вибирають декілька постачальників, з ким хочуть побудувати відносини, що допомагає їм виживати у мінливому конкретному середовищі;

– *крок четвертий*: замовлення, укладення договору на постачання матеріальних ресурсів певної кількості та якості;

– *крок п'ятий*: контроль виконання замовлення. Основними принципами постачання, що підлягає первинному контролю, є ритмічність і повнота постачання;

– *крок шостий*: отримання матеріальних ресурсів та зберігання їх на складі або передача на етап виробництва.

Що стосується зберігання матеріалів, надійності та безперервності транспортування є дуже важливими для малого та середнього бізнесу, який має обмеження у збереженні значних обсягів матеріальних ресурсів і тому має дуже обмежену доступність складських площ. Це важливі драйвери своєчасного виконання замовлень, і кожен з них є ключовим для ефективного розвитку.

Звичайно, більшість малих і середніх підприємств не можуть працювати навіть у складних економічних умовах, але їм також необхідно займатися господарською діяльністю, тому, якщо вони не можуть об'єднатися з іншим малим чи середнім бізнесом, вони повинні покладатися на послуги третьої сторони. Крім того, отримання логістичних послуг від третьої сторони є фінансово вигідніше, ніж робити це самостійно. Для всіх видів логістичної діяльності потрібні кваліфіковані спеціалісти та відповідні технічні засоби, яких дане підприємство може не мати. Тому привабливість малих і середніх підприємств для логістичних компаній зі значним досвідом організації логістичних ланцюгів сприятиме зниженню витрат на всі види логістичних послуг і пов'язаних з цим ризиків. Крім того, ринок сучасних логістичних послуг досить великий, що дозволяє компаніям вирішувати завдання розвитку бізнесу ефективніше.

#### Список використаних джерел

1. Марченко В.М. Логістика: Підручник/ В.М. Марченко, В.В. Шутюк. – К.: Видавничий дім «Артек», 2018. — 312 с.
2. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. Л 69 Логістика: Теорія та практика: Навч. посіб. – К: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
3. Логістика : навчальний посібник [Електронний ресурс] / О.В. Безсмертна, О. О. Мороз, Т. М. Білоконь, І. В. Шварц. – Вінниця : ВНТУ, 2018, (PDF, 161 с.)

*Науковий керівник: Ж.В. Піскова, кандидат економічних наук,  
доцент*

**Т.А. Зайцева**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Фінансовий стан - це комплексна характеристика майнового та фінансового становища підприємства, яка відображає його здатність генерувати грошові потоки, необхідні для покриття поточних зобов'язань, а також для здійснення інвестицій та виплати дивідендів власникам [1, 312 с.].

Оцінка фінансового стану - це система аналітичних заходів, спрямованих на вивчення та узагальнення інформації про майновий та фінансовий стан підприємства, його ділову активність, платоспроможність та фінансову стійкість [2,21 с.].

Оцінка фінансового стану – це не просто формальність, а необхідний інструмент для ефективного управління підприємством. Її значення полягає в наступному:

1) Своєчасне виявлення проблем: Завдяки аналізу фінансових показників можна на ранній стадії ідентифікувати проблеми, що виникають, та вжити заходів для їх усунення. Це дозволяє запобігти серйозним негативним наслідкам для діяльності підприємства.

2) Підвищення стійкості до зовнішніх впливів: Оцінка фінансового стану допомагає визначити, наскільки підприємство стійке до несприятливих факторів зовнішнього середовища. Це знання дає можливість розробити стратегії для мінімізації ризиків та забезпечення стабільного розвитку навіть в умовах економічної нестабільності.

3) Ідентифікація та мінімізація ризиків банкрутства: Завдяки аналізу фінансових показників можна оцінити ймовірність банкрутства підприємства та вжити заходів для її зниження. Це дозволяє захистити інтереси інвесторів, кредиторів та власників підприємства.

4) Прийняття обґрунтованих управлінських рішень: Результати оцінки фінансового стану слугують основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку підприємства, його інвестиційної та фінансової діяльності. Це підвищує ефективність управління та сприяє досягненню стратегічних цілей.

Для оцінки фінансової стійкості використовується система показників, які можна умовно поділити на три групи [3,102 с.]:

Таблиця 1

Група показників для оцінки фінансової стійкості

Група показників	Показник	Характеристика	Нормативне значення
1. Показники ліквідності	Коефіцієнт поточної ліквідності	Показує, скільки оборотних коштів має підприємство на кожну гривню поточних зобов'язань	> 1
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Показує, скільки коштів, які легко конвертувати в готівку, має підприємство на кожну гривню поточних зобов'язань	> 0,5-0,7
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Показує, скільки найліквідніших активів має підприємство на кожну гривню поточних зобов'язань	> 0,2
2. Показники рентабельності	Рентабельність продажів	Показує, скільки прибутку отримує підприємство з кожної гривні виторгу	> 0,1
	Рентабельність продукції	Показує, скільки прибутку отримує підприємство з кожної гривні собівартості продукції	> 0,15
	Рентабельність активів	Показує, скільки прибутку отримує підприємство з кожної гривні активів	> 0,1
	Рентабельність власного капіталу	Показує, скільки прибутку отримує підприємство з кожної гривні власного капіталу	> 0,2
3. Показники фінансової стійкості	Коефіцієнт автономії	Показує, яку частку в загальній сумі джерел формування капіталу підприємства займає власний капітал	> 0,5
	Коефіцієнт фінансової залежності	Показує, яку частку в загальній сумі джерел формування капіталу підприємства займає позичений капітал	< 0,5

	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	Показує, наскільки власні оборотні кошти підприємства покривають його поточні зобов'язання	> 0,1
	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Показує, яку частку власного капіталу підприємство використовує для фінансування оборотних активів	0,2-0,5

Важливим етапом дослідження фінансової стійкості підприємства є аналіз динаміки показників за ряд років. Це дає можливість:

- 1) Виявити тенденції розвитку підприємства, простежити його динаміку та зробити висновки про його фінансове благополуччя.
- 2) Оцінити перспективи підприємства, прогнозувати його майбутні результати та визначити можливі ризики.
- 3) Виявити проблемні аспекти та надати цінну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Для більш детального аналізу фінансової стійкості підприємства, окрім аналізу динаміки показників, можуть використовуватися такі методи:

- 1) Факторний аналіз: Дозволяє визначити вплив факторів на зміну показників фінансової стійкості, ідентифікувати ключові фактори, що впливають на неї, та оцінити їхню силу.
- 2) Порівняльний аналіз: Передбачає порівняння показників підприємства з показниками інших підприємств галузі або середньогалузевими значеннями. Це дає можливість оцінити конкурентне становище підприємства та виявити резерви для його покращення.
- 3) Метод рейтингової оцінки: Застосовується для присвоєння підприємству певного рейтингу за рівнями фінансової стійкості на основі розрахунку та оцінки комплексу показників. Це дозволяє провести комплексну оцінку фінансового стану та порівняти його з іншими підприємствами.
- 4) Метод критичного рівня боргової залежності: Полягає у визначенні максимальної величини позикового капіталу, яку підприємство може залучити без втрати платоспроможності. Це дає можливість оцінити ризики банкрутства та встановити оптимальну структуру капіталу.

Оцінка фінансової стійкості є важливим інструментом для:

— Оцінки здатності підприємства самостійно фінансувати свою діяльність.

— Оцінки стійкості до негативних впливів зовнішнього середовища.

— Ідентифікації та мінімізації ризиків банкрутства.

— Прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо фінансового оздоровлення підприємства.

Фінансовий аналіз, що включає оцінку фінансової стійкості, є необхідним елементом системи управління підприємством. Він дозволяє своєчасно виявити проблеми фінансового стану та вжити заходів для їх усунення. Це сприяє стабільному розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

#### Список використаних джерел

1. Фінансовий аналіз: Навчальний посібник / М.В. Гетьманчук, О.А. Михайленко, О.В. Швец. - К.: НУБіП України, 2017. - 312 с.

2. Аналіз фінансового стану підприємства: Навчальний посібник / О.П. Кириленко. - К.: ЦУЛ України, 2015. - 21 с.

3. Оцінка фінансової стійкості підприємства / С. Ф. Покропивний // Економіка та управління. – 2019. – № 1. – С. 102.

*Науковий керівник: З.С. Пестовська, кандидат економічних наук, доцент*

**В. В. Коваленко**

**доктор економічних наук, професор**

*Одеський національний економічний університет, Одеса,  
Україна*

## **ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ**

Забезпечення раціональної ефективності використання як фінансових, так людських ресурсів є ключовим завданням кожної фінансової установи. При цьому, особливої уваги заслуговує проблема забезпечення ефективного використання людського капіталу, який є підґрунтям забезпечення прибуткового та ефективного функціонування фінансової установи. Формування людського капіталу, який би відповідав сучасним цифровим компетентностям, стає гарантією успіху у діяльності фінансових установ.

Колектив авторів наукової статті [1, с. 281] відзначають, що «... інвестиції в знання, навички та здібності працівників відіграють

ключову роль в перетворенні їх в продуктивні або технологічні нововведення, тобто сприяють зростанню прибутків організації». Тому, для забезпечення ефективного використання інноваційних технологій в управлінні персоналом, на перше місце слід поставити мотивацію співробітників фінансових установ до отримання нових знань та професійних навиків.

Як відзначає І. Дашко, «запровадження підходу управління персоналом на підставі моделі – Investors in People (у перекладі стандарт «Інвестори в Людей»), HRM може одночасно підвищувати здібності співробітників, мотивацію і створювати можливості для них здійснити свій внесок у спільний результат» [2] Знання, навички та здібності працівників відіграють ключову роль в перетворенні їх в продуктивні або технологічні нововведення, тобто сприяють зростанню прибутків організації». Тому, для забезпечення ефективного використання інноваційних технологій в управлінні персоналом, на перше місце слід поставити мотивацію співробітників фінансових установ до отримання нових знань та професійних навиків.

Для персоналу надзвичайно важливим бути мотивованим на саморозвиток. Встановлення комплексу чинників для розвитку позитивного творчого мислення та креативності окремого співробітника можливо за рахунок створення фокусу на будь-якого висококваліфікованого співробітника.

Можна надати основні характеристики інноваційних технологій матеріальної та моральної мотивації персоналу, які на сьогодні використовуються вітчизняними суб'єктами економічної діяльності (табл. 1).

Таблиця 1

Матеріальні та нематеріальні інноваційні технології мотивації персоналу

Матеріальні	Нематеріальні
Конкурентоспроможна оплата праці, що стимулює працівника на досягнення найкращих результатів у роботі та створює баланс інтересів між індивідуальною роботою та роботою в команді	Навчання та розвиток з метою підготовки працівників до зростання обсягу й кількості обов'язків
Дотації на харчування	Однакові можливості для працівників незалежно від статі, походження та релігії на основі принципу просування кадрів усередині організації
Методика рейтингування за допомогою КРІ	Політика «відчинених дверей», за допомогою якої працівник безпосередньо звертається до керівництва
Щорічна оплачувана відпустка (стаж роботи)	Безпека робочого місця

на підприємстві до 4 років – 2 тижні, від 4 до 9 років – 3 тижні, від 9 років – 4 тижні)	
Програми допомоги працівникам організації, за яких можуть бути вирішені такі проблеми: міжособистісні та сімейні конфлікти, алкогольна та наркотична залежності, депресія та стрес на роботі, емоційні проблеми	Індивідуальний річний план навчання для кожного співробітника в межах його обов'язків і навичок
Можливість повернення плати за навчання, якщо воно дозволяє набути компетенцій, які є необхідними для розвитку організації	Постійне підвищення кваліфікації
Кредити на житло, купівлю автомобіля, безвідсоткові банківські позики	Обмін досвідом роботи з консультантами, які працюють за кордоном
Надання працівнику фінансової допомоги у разі потреби	Медичне страхування та страхування життя
Оплата річного абонементу на відвідування спортивного комплексу	Залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень

Джерело: складено авторкою за матеріалами [3]

Можна зробити висновок про те, що серед представлених інноваційних технологій мотивації персоналу, найголовнішим для розвитку бізнесу є процедурні питання навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Слід також відзначити, що при запровадженні інноваційних технологій управління персоналом за доцільне розглядати процес формування у нього цифрових компетентностей. Необхідність опанування цифрових компетентностей зумовлена такими чинниками, глобалізація; зростання тривалості життя; автоматизація робочих місць; цифровізація; поширення засобів комунікації і засобів масової інформації з використанням ІКТ; трансформація робочих місць під впливом нових технологій.

Таким чином, можна підвести підсумок. Повномасштабне вторгнення росії в Україну підвищило потребу щодо переходу фінансових установ на електронні форми взаємодії зі співробітниками, включаючи віддалений режим роботи та діяльність штатних фахівців у електронно-комунікаційному середовищі.

Запроваджуючи інноваційні технології в систему управління персоналом, в першу чергу за доцільне проведення оцінки їх своєчасності, можливості і результативності, зробити все необхідне, щоб опір персоналу був найменшим, а ефективність інновації – як найбільшою.

#### Список використаних джерел

1. Бублик М., Копач Т., Піжняк Т. Інноваційні системи менеджменту та їх управління інструменти для управління людським капіталом на ринку інформаційно-комунікаційних технологій. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 2. С. 277-285. DOI: 10.35774/econa2022.02.277.
2. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 9. С. 37-41.
3. Дяків О. Використання інноваційних технологій в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. Вип. 27. С. 49-57.

**О.С. Ковтун**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

### **СЕКТОРНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ СУДЖЕННЯ ПРО ЯКІСТЬ РОБОТИ КОМПАНІЇ**

Секторний аналіз – це дуже важлива частина при роботі компанії, бо це аналіз внутрішнього та зовнішнього секторів. При цьому аналізі можна дізнатися дуже багато різної інформації, щодо якісної роботи цієї компанії. Для внутрішнього аналізу можна використовувати SWOT-аналіз, а для зовнішнього – ПЕСТЕП.

Для початку ми розглянемо, що з себе представляє внутрішній аналіз. Основна мета проведення внутрішнього аналізу – дізнатися про сильні та слабкі сторони певної компанії. Метод, що використовується для проведення внутрішнього аналізу, буде за допомогою матриці SWOT (слабкі сторони, загрози, сильні сторони, можливості). Цей інструмент дозволяє оцінити та знати, в якій ситуації перебуває будь-яка компанія. Цей аналіз розділений на блоки, перший стосується внутрішніх факторів (слабкі та сильні сторони), а другий стосується зовнішніх факторів компанії (загрози та можливості). Тим не менш, слід зазначити, що не всі компанії проводять цей аналіз однаково, оскільки для деяких це сила, а для інших вона може не бути, і в такому випадку це слабкість. Ми почнемо з аналізу кожного з абrevіатур SWOT. Слабкі сторони: це характеристики, які компанія має на гіршому рівні, ніж її конкуренти, і таким чином обмежує ріст компанії. Загрози: це зовнішні фактори, які є негативними для компанії та шкодять досягненню її цілей. Це може поставити під загрозу

виживання компанії на ринку. Сильні сторони: відноситься до внутрішніх можливостей компанії для її вдосконалення ефективності і таким чином стати конкурентною перевагою для компанії. Можливості: це чинники, наявні в навколишньому середовищі, які є перевагою конкурентоспроможність для компанії, тобто позитивні сторони для компанії.

Розглянемо, що таке ПЕСТЕП-аналіз. Це інструмент, який дозволяє впорядковано встановити можливі змінні для вивчення, покращення управлінської роботи та оцінювання можливих зовнішніх ризиків. Його так називають, оскільки він має шість вимірів: політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні та правові.

Політичні: пов'язаний зі ступенем стабільності уряду країни та загальною політикою, яку проводить державна адміністрація.

Економічні: є одними з найбільш традиційних макроекономічних змінних, доступні у різних організаціях, як приватних, так і державних. Аналізує, якими можуть бути ресурси та доступ до них, рівень безробіття, економічний розвиток та його еволюція або ВВП. До уваги беруться дві економічні змінні: структурна та кон'юнктура.

Соціально-культурні: ця змінна охоплює фактори, пов'язані з уподобаннями, переконаннями, цінностями, смаками, основними характеристиками та звичаями споживання суспільства. З іншого боку, також спостерігається освітній рівень, цінності суспільства, такі як рівність, толерантність, справедливість.

Технологічні: ця змінна безпосередньо пов'язана з інноваціями, привносить високий рівень інтенсивності конкуренції, наприклад, збільшення використання ІКТ компаніями або нова цифрова ера.

Екологічні: наразі соціальна обізнаність продовжує зростати щодо важливості практик збереження навколишнього середовища. Це стає все більш актуальним завдяки політиці збереження навколишнього середовища. Цей вимір аналізу еволюцію зміни клімату в майбутньому, вивчаючи наслідки забруднення, санкцій або законів, які захищають навколишнє середовище, нові відновлюванні джерела енергії або збільшення переробки як компаніями, так і людьми.

Правові: ця змінна аналізує наслідки для компанії існування загальних положень, і ми отримуємо загальне законодавство для будь-якої компанії, наприклад, статус працівників, трудове законодавство або внески соціального страхування.

Здійснив аналіз харчового сектору Іспанії, до якого входить Mercadona S.A., зроблено такі висновки. З політичної та юридичної

точки зору Іспанія та велика частина людства переживають момент загальної невизначеності, оскільки пандемія, викликана появою Ковід-19, спричинила зміни, які вплинули на харчовий сектор. Серед цих змін можна виділити зменшення поставок і сировини, що ще більше впливає на кризу, в якій зараз перебуває Іспанія. Постраждали й інші сектори гостинності і туризму, на які вплинули національні закони, і закони автономного співтовариства, у зв'язку із заходами охорони здоров'я, спричиненими через пандемію. У політичній сфері відбулися зміни щодо управління країною, оскільки PSOE (іспанська соціалістична трудова партія), не отримавши абсолютної більшості на останніх загальних виборах, залежить від альянсів і конкретних угод з партіями меншості, які не гарантують стабільність. Ця політична нестабільність, у свою чергу, породжує правову незахищеність, яка впливає на національних та міжнародних інвесторів, і все це, зрештою, впливає на всю економіку країни.

*Науковий керівник: Ж.В. Піскова, кандидат економічних наук,  
доцент*

**С.М. Ковтун**  
*заступник директора юридичного департаменту ТОВ РУІІІ*

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТИТУТУ НЕКОНКУРЕНЦІЇ ТА НЕПЕРЕМАНІЮВАННЯ ЯК СУЧАСНИЙ ВИКЛИК ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

NON-COMPETITION CLAUSE - це інструмент, який попри свою невизначеність на сьогодні в правовому полі України, все ж таки можна використовувати як засіб для утримання від вчинення дій.

І. Що таке неконкуренція?

Цей інститут не є притаманним як для національного права, так і у якості інструмента сучасного менеджера в українському бізнес-середовищі.

У світовій практиці NON-COMPETITION CLAUSE - це Угода чи окрема умова у договорі (контракті) із співробітником, за умовою якої він після припинення трудових відносин із роботодавцем зобов'язується не працювати на конкурентів роботодавця і не конкурувати із роботодавцем на обумовленому ринку протягом певного періоду часу, враховуючи вид діяльності, територію та інші особливості.

Це поширена практика в Європі - Бельгія, Франція, Велика Британія та США. Так, в Бельгії вже наприкінці 1970-х р.р. був створений інститут неконкуренції на рівні федерального закону, а у Франції та Британії – позиція (безумовність статусу делікту у разі неналежного виконання) підтримана рішенням відповідних вищих судів, як наслідок – у Великобританії близько п'яти мільйонів працівників мають зобов'язання з неконкуренції, які діють в середньому близько шести місяців.

Інструмент зазвичай використовується у найконкурентнішому середовищі – серед спеціалістів сфери ІТ, ТОП-менеджерів напрямків логістика, маркетинг, консалтинг, а також дизайн, проєкт-менеджмент.

## II. Які національні реалії?

Перш за все слід зазначити відмінність – інститут, здебільшого, зрозуміло застосовується і працює там, де діє система англійського права.

Різниця в наступному:

А. норми національного права – трудове законодавство та норми Конституції України, не дозволяють обмежувати права працівника

Б. до того ж, трудовий контракт/договір – як окремий документ, що регулює певні особливості трудових відносин, може бути укладений тільки з певною категорією осіб, яка чітко визначена законодавством.

В. Трудовий договір має встановлену і визначену законом форму, яка містить певний набір зобов'язань для Сторін. І позиція регулятора – Держпраці, в питанні додавання або корегування такого набору зобов'язань достатньо імперативна і негативна. Зазвичай, зміни не вітаються, а їх наявність розцінюється як недотримання встановленої форми і як результат – обмеження прав працівника, недійсність певних положень, тощо.

Слід зазначити, що новелою в цьому питанні стали два нормативно-правових акти:

1. Закон України «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу», який був прийнятий у 2004 році

2. Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», який був прийнятий у 2021 році (ДіяСіті).

Якщо перший НПА був призначений для початку процесу гармонізації внутрішнього законодавства із системою ЄС, то Закон «ДіяСіті» вже

містить пряму норму - можливість встановлення певного обов'язку у вигляді утримання від вчинення конкурентних дій.

#### Судова практика:

Оцінка	Реквізити рішення	Стисло зміст рішення
Позитивна:	Постанова КАС від 06.10.2020 та від 17.09.2022 у справі №761/15245/18.	Угодою про неконкурентцію не обмежено право працівника вільного вибору професії та трудової діяльності, оскільки зі змісту угоди не випливає прямий обов'язок працівника утриматися від перелічених в ній дій, а лише зазначається про те, що у разі, якщо з моменту укладення угоди та станом на момент звільнення працівник не вчиняв жодну з наведених в угоді дій, у власників компанії виникне обов'язок зі здійснення виплати.
	Рішення апеляційного суду Тернопільської області від 10 липня 2017 року у справі № 607/1440/17-ц.	Трудовий контракт може передбачати не вигідні для працівника умови. Зокрема, суд наголосив, що зобов'язання працівника не виконувати протягом 3-х років після звільнення роботу, конкурентну по відношенню до послуг, що надає відповідач, без його згоди, не суперечать законодавству про працю, адже не встановлюють жодних обмежень позивача після припинення трудових відносин з відповідачем виконувати будь-яку іншу роботу, окрім хімічестки одягу
Негативна:	Постанова ВГСУ від 24 травня 2016 року у справі № 910/15796/15	Суд дійшов до висновку, що умовами про неконкурентцію було обмежено конституційне право особи на працю, порушено принцип свободи договору

Таким чином, станом на сьогодні в Україні можливості для впровадження прямої норми – умови в трудовому договорі про утримання від вчинення конкурентних дій, на стадії розвитку, а їх застосування можливе, хоча і з певними обмеженнями та застереженнями.

### III. Лінія магазинів EVA

Стандартний підхід – із використанням поточної судової практики та по суті одиничної норми – Закону «ДіяСіті», нам виявляється недостатнім та не дуже ефективним – оскільки надає пряму можливість працівнику оскаржити такі умови, визнавши їх такими, які не відповідають закону, тощо.

До того ж, конкурентність в Компанії визначається не тільки посадами керівників першої та другої ланки управління, велику цінність має лінійний персонал магазинів. Тому один із способів – застосування цивільно-правового зобов'язання – окремої угоди, яка не направлена на регулювання трудових відносин (як під час праці, так і

після її завершення), а має іншу ціль – стимулювання. Так, виплата додаткового фінансового бонусу – протягом строку дії контракту або після звільнення, за дотримання цивільно-правового зобов'язання – утримання від певних дій: не переходу до конкурента, власної неконкуренції, вбачається одним із дієвих інструментів. Так, у разі невиконання визначеної вимоги предметом спору буде не певний етап трудових відносин, а делікт у сфері цивільного зобов'язання – невиконання окремої договірної умови, як наслідок – повернення сплаченої суми (у разі попередньої виплати) чи невиплата додаткового бонусу. Але головним «підводним» каменем є людський фактор. Багато хто із співробітників може не сприйняти таку умову належно або почати шукати «способи обходу».

Тому, для успішної реалізації моделі «укладення прямого NCC» в Трудовому договорі або у рамках цивільно-правового зобов'язання окремої угоди (як самостійний документ), потрібне корегування поточної системи мотивації персоналу, що може мати визначальне значення для практичного впровадження як альтернативного підходу, так і усталеної європейської, класичної практики за аналогією норм Закону «ДіяСіті».

Застосування інструменту дозволить підвищити рівень зацікавленості в самостійному та постійному розвитку не тільки керівників першої та другої ланки управління, а й звичайних продавців та менеджерів, оскільки рівень їх конкурентоздатності можна буде виміряти прями фінансовим інструментом, який буде наочним і справедливим та головне – суто ринковим. При цьому, працівник і роботодавець мають бути зацікавлені у вирішенні такої клаузули шляхом перемовин, а не покладатись виключно на норми трудового законодавства у випадку дострокового розірвання договору.

Вигода працівнику: додатковий фінансовий бонус за пасивність

Вигода роботодавцю: гарантія відсутності дострокового розірвання договору

В цілому, впровадження цього інструменту може надати не тільки захищеність роботодавця від певних дій працівника – у разі дострокового розірвання договору, а додати ефективність в управлінні і застосувати нові методи управління персоналу, продемонструвати їхню практичну значущість та ефективність в бізнес-середовищі.

Список використаних джерел

1. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. [Електронний ресурс]. — Режим

доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

2. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. Відомості Верховної Ради УРСР 1971, додаток до № 50. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

3. Про підтвердження курсу України на інтеграцію до Європейського Союзу та першочергові заходи у цьому напрямі : постанова Верховної Ради України від 13 бер. 2013 р. №874-VII. Відомості Верховної Ради України 18.04.2014 № 16 ст. 584. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/874-18#Text>

4. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу : Закон України від 18.03.2004 р. №1629-IV Відомості Верховної Ради України 2004, № 29, ст. 367.

5. Положення про порядок укладення контракту при прийнятті (найманні) на роботу працівників: затв. постановою Кабінету Міністрів України від 19.03.1994 р. №170. Міністерство соціальної політики: лист від 03.02.2003 р. №06/2-4/13. . [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [https://zakononline.com.ua/documents/show/431892\\_\\_\\_431957](https://zakononline.com.ua/documents/show/431892___431957)

6. Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва: лист від 23.05.2000 р. №1-222/1331. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1331563-00#Text>

**Р.О. Кравцов, аспірант**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ТОРГІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ**

У складних економічних умовах торговельні підприємства стикаються з необхідністю розробки організаційно-економічних механізмів для ефективного управління своєю діяльністю. Такі механізми відіграють важливу роль у прийнятті, обґрунтуванні та оцінці господарських рішень, формуванні цілей та розподілу прибутку і виборі ефективних шляхів їх досягнення. У цьому контексті пріоритетним завданням для торговельних підприємств є розробка та

впровадження збалансованої системи показників для комплексної оцінки ефективності діяльності як складової організаційно-економічного механізму.

Багато вчених приділили увагу дослідженню поняття «організаційно-економічний механізм управління підприємством». Розглянемо різні підходи до визначення зазначеної дефініції.

Г.В. Козаченко [1] зазначає, що це інструмент управління, що являє собою сукупність управлінських елементів і способів їхньої організаційної, інформаційної, мотиваційної та правової підтримки, шляхом використання яких з урахуванням особливостей діяльності підприємства забезпечується досягнення певної мети.

О.В. Василик та О.А. Грішнова [2] вказують, що це система елементів організаційного та економічного впливу на управлінський процес, в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на об'єкт управління і яка має вхідні посилки та результуючу реакцію. До неї входять підсистеми управління, регулювання, стимулювання, координації, мотивації тощо.

Біла І. П. [3] зазначає, що це система формування цілей та стимулів, що дозволяють перетворювати у процесі трудової діяльності динаміку матеріальних та духовних потреб суспільства у динаміку засобів виробництва та кінцевих результатів виробництва, які спрямовані на повне та ефективно задоволення цих потреб.

Отже, узагальнюючи попередні дослідження, організаційно-економічний механізм можна визначити як систему взаємопов'язаних елементів, важелів та методів управління всередині підприємства, що функціонують для досягнення його конкурентних переваг найефективнішим способом [4].

Серед основних складових організаційно-економічного механізму управління підприємством можна виділити інформаційне забезпечення, нормативно-правове забезпечення та ресурсне забезпечення.

Для того, щоб підприємство ефективно функціонувало та було конкурентоспроможним на ринку, необхідно запровадити організаційно-економічний механізм, який відобразить складну систему різноманітних економічних відносин, що функціонують під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, пов'язаних з функціонуванням та розвитком підприємства. Він також є важливим елементом лідерства та прибутковості підприємства та є інструментом досягнення його цілей.

До організаційно-економічного механізму управління підприємством існує ряд вимог, згідно з якими він повинен забезпечувати [5]:

- ефективну взаємодію різних сфер діяльності підприємства для досягнення кінцевої мети та цілей у ринковому середовищі;

- раціональне використання ресурсного забезпечення, залученого у діяльність, підвищення продуктивності та віддачі використовуваних ресурсів;

- реалізацію системи заходів з забезпечення раціонального використання персоналу, підвищення якості роботи працівників на всіх рівнях організаційної структури, розподілу відповідальності за прийняті рішення та участь у загальних результатах діяльності підприємства;

- раціоналізацію методів та технологій розробки і прийняття управлінських рішень;

- постійний моніторинг результативності діяльності на основі існуючих та розроблених показників функціонування підприємства у ринковому середовищі;

- створення сприятливих передумов учасникам процесу для виконання програми діяльності підприємства щодо виробництва продукції чи надання послуг переважно за рахунок економічних важелів, без застосування надмірного адміністративного впливу.

Отже, організаційно-економічний механізм підприємства слід розглядати як складну систему, що включає такі підсистеми, як прогнозування та планування розвитку, мотивація, організація та інформаційне забезпечення. Створення ефективних організаційно-економічних механізмів може сприяти вирішенню однієї з найважливіших проблем сучасного менеджменту-проблеми підвищення конкурентоспроможності українських підприємств.

#### Список використаних джерел

1. Козаченко Г.В. Організаційно-економічний механізм як інструмент управління підприємством / Г.В. Козаченко // Економіка. Менеджмент. Підприємство. – 2003. – № 11.

2. Грішнова О.А., Василик О.В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуалізацією трудової діяльності / Вісник Прикарпатського університету. Економіка. – 2008. – Вип. 6. – С. 22–27.

3. Біла І. П. Організаційно-економічний механізм управління гнучкістю виробничих систем: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Донецьк, 2006. 16 с.

4. Бондар В. Ю. Сутність поняття «організаційно-економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2018/156.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/156.pdf).

5. Хоменко І.О., Волинець Л.М., Горобінська І.В. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємства. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.journals.kyvu.edu.ua/index.php/economy/article/view/54>.

*Науковий керівник: В. М. Вареник, кандидат економічних наук, доцент*

**В.С. Луценко**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У НОТАЦІЇ IDEF0 В АНТИКРИЗОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

Виклики сьогодення постійно змушують власників малих, середніх та великих бізнесів шукати нові способи підвищення ефективності не тільки операційної, а їх діяльності загалом. Згадуючи криву життєвого циклу як організації, так і товару, зрозуміло, що криза може виникнути на будь-якому етапі, але як правило, кризовий стан прослідковується на більш пізніх стадіях розвитку. Тому завжди важливою складовою кожного бізнесу є структурний аналіз бізнес-процесів, який може знизити ваш відсоток ризику.

Структурно-системний аналіз є методом дослідження системи, який починається з найбільш загального опису і продовжується подальшою деталізацією та представленням окремих аспектів її поведінки і функціонування.

У цій роботі буде приділена увага діаграмі функціонального моделювання (Icam DEfinition, IDEF0). Ця методологія функціонального моделювання і графічного опису процесів, призначена для формалізації і спрощення опису бізнес-процесів. Цей метод є найбільш ефективним, коли ціллю підприємства є розуміння загальної картини, відстеження різних видів діяльності системи, їх опис та взаємодія з іншими прилеглими до них процесами.

Щоб правильно оволодіти і користуватися цим методом слід знати його термінологію. Зараз трохи про неї. Для моделювання бізнес-процесу у нотації IDEF0, використовуються так звані ролі стрілок - ICOM. Схематичний приклад зображений на рис. 1.

— I (Input) - вхід, тобто все, що надходить у процес або споживається процесом. Виходить з лівого боку рамки робочого поля і входить зліва в прямокутник процесу.

— C (Control) - управління або обмеження на виконання операцій про-цесу. Входить і виходить згори.

— O (Output) - вихід або результат процесу. Виходить з правого боку процесу і входить у правий бік рамки.

— M (Mechanism) - механізм, який використовується для виконання процесу. Входить у прямокутник процесу знизу.

На діаграмі діяльність, тобто сам бізнес-процес, зображується у вигляді прямокутника, який називається блоком та нумерується у нижньому куті справа, відповідно до кількості процесів.

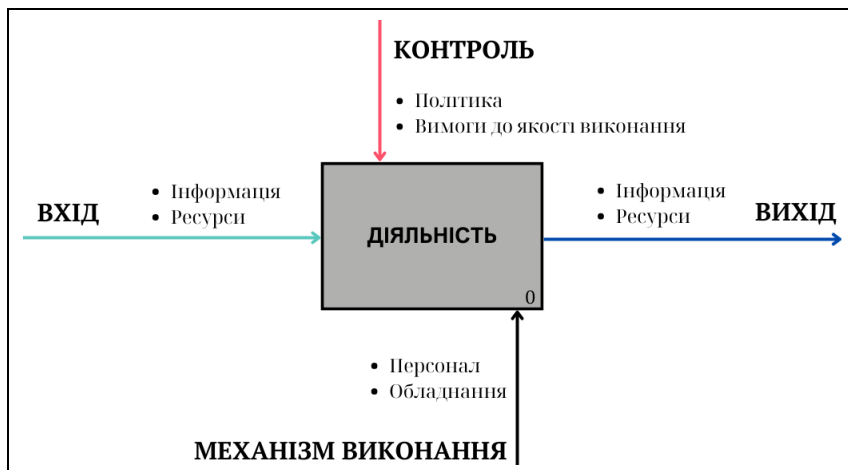


Рис. 1. Приклад зображення стрілок в нотатції IDEF0

Зверніть увагу, що для назв діяльності треба використовувати дієслова або ж дієслівні іменники. Наприклад “Планувати діяльність”, “Здійснювати діяльність і вести реєстрацію фактичної інформації”, “Аналізувати, контролювати та управляти процесом”. Це є однією з базових вимог даної нотатції.

Підсумовуючи, можна сказати, що моделювання бізнес-процесів у нотатції IDEF0 є важливим інструментом антикризового менеджменту, оскільки він дозволяє аналізувати та оптимізувати діяльність організації на рівні функціональних процесів. Використання цієї методології дає можливість бізнесу отримати чітку та актуальну картину їх діяльності, виявити слабкі місця та потенційні ризики, а

найголовніше спланувати шляхи покращення продуктивності та ефективності тієї чи іншої сфери. Нотація IDEF0 дозволяє систематизувати та структурувати процеси, що великою мірою полегшує роботу операційної діяльності. Подібні методи сприяють підвищенню стійкості бізнесу до негативних впливів зовнішнього середовища. Таким чином цей метод моделювання бізнес-процесів у нотації IDEF0 в антикризовому менеджменті стає важливими елементом стратегії управління кризовими й не тільки ситуаціями та буде забезпечувати стабільність та успішність функціонування підприємства.

Список використаних джерел

1. Українська Вікіпедія. "IDEF0" [Електронний ресурс]. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/IDEF0> (Дата звернення 09.04.2024)

*Науковий керівник: Ж.В. Піскова, кандидат економічних наук,  
доцент*

**Д.С. Мазур**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Ефективність планування та організації діяльності підприємства максимально важливе для його подальшої діяльності. Визначення місії підприємства, його стратегічних цілей і формування довгострокової програми розвитку відіграють ключову роль для будь-якого бізнесу, оскільки це лягає в основу створення та підтримання конкурентних переваг на ринку. Організація стратегічного управління підприємством є фундаментальним для його розвитку. Для багатьох вітчизняних підприємств концепція стратегічного управління є відносно новою, адже вони довгий час зосереджувалися на поточному плануванні. Однак у сучасних умовах складної конкуренції та політичної нестабільності, з якою стикнулася Україна у 2022-2024 роках, стратегічне управління стає ключовим не лише для виживання, але й для стабільної діяльності та досягнення запланованих цілей. Це дозволяє керівництву розширювати свої горизонти, своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та спрямовувати підприємство на досягнення своєї місії. У контексті високого рівня непередбачуваності зовнішнього середовища, вивчення особливостей

стратегічного управління для вітчизняних підприємств видається особливо актуальним. [1]

Основним методом дослідження є аналіз теоретичних принципів та систематизація ключових аспектів стратегічного управління підприємствами в умовах, які швидко змінюються. Вивчаючи основний матеріал, важливо відзначити, що динамічні зміни в навколишньому середовищі та його непередбачуваність вимагають від менеджерів стратегічного бачення та оперативності у реагуванні на зміни, а також необхідності мати детальний план для досягнення мети. Зокрема, для підприємства важливою метою є максимізація прибутків, що можливе лише з наявністю чіткого плану дій. Стратегічне управління дозволяє менеджерам розвивати ресурси та можливості для забезпечення та утримання конкурентних переваг на ринку. У минулому менеджери зосереджувалися на поточному управлінні з щоденними методами планування, але зі складнішим зовнішнім середовищем та глобалізацією виникла потреба в переорієнтації на стратегічне управління, що базується на довгостроковому плануванні. Це підкреслює різницю між оперативним та стратегічним підходами та показує, що орієнтація на короткострокове планування не забезпечить підприємству досягнення високих цілей та стабільного розвитку у довготривалій перспективі. Перехід від поточного до стратегічного управління став необхідністю. [2]

Стратегічне управління охоплює розробку стратегічного бачення, визначення цілей, формування і виконання стратегій, а також корекцію дій у випадку відхилень. Це неперервний процес, що включає оцінку бізнесу та його сектора, аналіз конкурентів, встановлення цілей та стратегій для задоволення інтересів усіх сторін, а також регулярну переоцінку кожної стратегії для визначення її успішності і відповідності досягненню основної мети. [3] Основна мета стратегічного управління полягає в досягненні та підтриманні стійкої конкурентоспроможності за допомогою стратегій, які створюють вартість. Процес стратегічного управління дозволяє організаціям оцінити своє поточне становище, розробити стратегічні плани, реалізувати їх і оцінити ефективність втілених стратегій. Він має як фінансові, так і нефінансові переваги, спонукає до планування майбутнього та визначає напрям діяльності організації. Відрізняючись від разових стратегічних планів, стратегічне управління передбачає постійне планування, контроль і оцінку, сприяючи зростанню ефективності, частки ринку та прибутковості. [4, 5]

Отже, актуальність теми стратегічного управління для підприємств у сучасних умовах, особливо на фоні складної

конкуренції та політичної нестабільності, яку пережила Україна у 2022-2024 роках, не може бути переоцінена. Ефективність планування та організації діяльності є вирішальною для подальшого успіху будь-якого бізнесу. Визначення місії підприємства, його стратегічних цілей і формування довгострокової програми розвитку є основою для створення та підтримки конкурентних переваг на ринку, що є критично важливим у світлі зазначених викликів. Стратегічне управління, яке є фундаментальним для розвитку підприємства, стає ключовим елементом не лише для виживання але й для стабільної діяльності та досягнення поставлених цілей, дозволяючи керівництву адаптуватися та реагувати на швидкі зміни у зовнішньому середовищі.

#### Список використаних джерел

1. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». Економічні науки. Економіка підприємства. 2012. No 2. С. 22–23.
2. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38(1). С. 107–113.
3. Харченко В.А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. Схід. 2014. No 5. С. 52–56.
4. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. Галицький економічний вісник. 2015. Том 48. No 1. С. 101–108.
5. Чухлата Ж.Г. Особливості стратегічного управління підприємством на сучасних умовах. Менеджмент і маркетинг. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2018. №62. С. 362-367.

*Науковий керівник: О.М. Литвиненко, кандидат економічних наук, доцент*

**С. Менькова**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## ОЦІНКА ЛІКВІДНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Ліквідність зазвичай означає здатність компанії конвертувати свої активи в кошти, які можуть бути використані для погашення своїх зобов'язань. Активи, які можуть бути конвертовані в ліквідні кошти, можна вважати ліквідними. З точки зору часу, можна виділити активи,

ліквідні протягом 10 днів, протягом 1 місяця, протягом 5 місяців, протягом 1 року, протягом 13 років або до іншої визначної дати.

Здатність окремих активів (активів підприємства) швидко і без значних втрат конвертуватися в грошові кошти називається їх ліквідністю. З точки зору ліквідності, грошові кошти є найбільш ліквідним активом, тоді як машини та будівлі є найменш ліквідними.

Ліквідність компанії є передумовою її фінансової рівноваги (стабільності). Якщо компанія постійно неліквідна (її фінансова рівновага порушена), ми говоримо про неплатоспроможність. Це ситуація, коли підприємство не в змозі сплатити свої борги, коли настає термін їх погашення. Іншими словами, неплатоспроможність означає, що непогашені борги перевищують вартість реалізації активів. Надлишкова ліквідність, тобто більший залишок ліквідних коштів, ніж потрібно, також є несприятливим фактором. Загалом, вища ліквідність (більша частка активів з вищим ступенем ліквідності, особливо грошових коштів та дебіторської заборгованості) зменшує ризик неплатоспроможності, але водночас знижує прибутковість фірми (готівка в касі має нульову прибутковість, кошти на рахунках - дуже низьку); насправді прибутковість підвищують в основному нові техніка і технології, нові види матеріалів тощо, тобто активи з низькою ліквідністю. Тому менеджмент компанії повинен прагнути до оптимальної ліквідності та оптимальної структури всіх активів.

Для оцінки ліквідності важливо зайняти позицію по відношенню до різних аудиторій, які будуть використовувати результати фінансового аналізу. Кожна з цільових груп надаватиме перевагу різному рівню ліквідності. Для керівництва компанії нестача ліквідності може означати зниження прибутковості, втрачені можливості, втрату контролю над компанією, часткову або повну втрату капітальних інвестицій. Власники бізнесу частіше віддають перевагу низькому рівню ліквідності, оскільки поточні активи є неефективним вкладенням коштів, що може знизити рентабельність власного капіталу. Кредитори компанії асоціюватимуть нестачу ліквідності із затримкою або частковою чи повною втратою відсотків та основної суми боргу. Клієнти та постачальники опиняться в дуже схожому становищі, оскільки зниження ліквідності може призвести до обмеженого або неможливого виконання контрактів і втрати відносин.

Управління ліквідністю - це комплекс дій, заходів та рішень. Їхньою спільною метою має бути досягнення загальної ефективності, якій притаманні такі характеристики:

- кредиторська заборгованість сплачується вчасно,

- усувається дублювання між кредитами та фінансовими активами,

- всі залишки фінансових активів є процентними,

- мінімізація витрат на короткострокове фінансування та максимізація прибутку від фінансових активів.

До основних інструментів управління грошовими коштами відносяться:

- оплата рахунків,

- надходження платежів від бізнес-партнерів,

- погашення кредитів,

- відкриття депозитів,

- розрахунок кредитних та дебетових відсотків за поточними рахунками,

- операції на фінансових ринках.

Вищезазначені інструменти можна розглядати і з інших точок зору. Однак для компанії дуже важливо спочатку знайти банк, який зможе запропонувати оптимальну комбінацію продуктів відповідно до її конкретних потреб. Коли йдеться про фінансування короткострокових потреб, управління грошовими коштами включає не лише короткострокове, так зване операційне фінансування, що надається банком у формі овердрафту або поновлюваної кредитної лінії. Тут важливо зазначити, що успіх цієї повсякденної роботи пов'язані зі звітністю, а також технічною (інформаційною) підтримкою.

Показники ефективності в управлінні фінансовими активами та ліквідністю можуть бути виведені з цих проявів ефективності (Kislinger, Managerial Finance, 2010).

Згідно з (Graham, 2000), управління грошовими коштами повинно відповідати, наприклад, за

- підтримання спроможності виконувати платежі/зобов'язання,

- забезпечити наявність необхідних коштів

- контролювати витрати на позики та відсотки,

- моніторинг та вдосконалення кредитного менеджменту,

- моніторинг та управління валютним ризиком,

- зменшення податкових зобов'язань.

Для того, щоб бізнес існував у довгостроковій перспективі, він має бути не лише достатньо прибутковим і рентабельним, але й здатним оплачувати свої потреби. Ліквідність є необхідною умовою для довгострокового існування бізнесу. Однак вона перебуває в прямому конфлікті з прибутковістю і в прямій опозиції до неї, оскільки для того, щоб бути ліквідним, підприємство повинно мати

певні кошти, пов'язані з оборотними активами, запасами, дебіторською заборгованістю та рахунками. Ці кошти повинні бути профільовані, тобто не лише зв'язувати капітал у цих оборотних активах, але й оплачувати витрати, пов'язані з профільованими активами (Kislinger, 2010).

#### Список використаних джерел

1. Řežňáková, M. (2010). Управління платоспроможністю. Прага. Sedláček, J. (2009).
2. Кіслінгерова, Е. (2011) Оцінка вартості бізнесу. Прага: С. Н. Веєк.
3. Ручкова, П. та Рубічкова, М. (2010) Фінансовий менеджмент.

*Науковий керівник: Т. М. Болгар, доктор економічних наук, професор*

**К.Р. Мирка**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЗА ДОПОМОГОЮ CRM-СИСТЕМИ (НА ПРИКЛАДІ ГРУПИ КОМПАНІЙ «OWN ESTATE»**

Група компаній OWN ESTATE - це найкраща нерухомість від власника в Дніпрі під оренду для вашого бізнесу. Компанія, що надає такі послуги, відіграє ключову роль у створенні комфортного та функціонального середовища для бізнесу. Завдяки цьому, підприємства можуть швидко розпочати свою діяльність в престижному районі, отримуючи доступ до сучасних зручностей та інфраструктури. Така компанія стає каталізатором для розвитку бізнесу в місті, сприяючи його економічному зростанню та впровадженню нових ідей.

Також дана компанія є провідником новітніх ідей в сфері автоматизації бізнес-процесів. З 2024 року OWN ESTATE активно впроваджує різноманітні технології для більш ефективної роботи з клієнтами. Наприклад, впровадження CRM-системи може значно спростити процеси управління нерухомістю, підвищити якість обслуговування клієнтів та збільшити прибутковість компанії.

CRM-система надає нам ряд ключових переваг, які можуть відіграти важливу роль у покращенні бізнес-процесів компанії.

1. Краще управління відносинами з клієнтами, адже CRM дозволяє систематизувати інформацію про орендарів, їхні уподобання та історію взаємодій, що сприяє покращенню обслуговування та персоналізації пропозицій.

2. Ефективніше ведення документообігу. Система може автоматизувати процеси створення, зберігання та управління документами, такими як договори оренди, акти прийому-передачі та інші юридичні документи.

3. Покращення комунікації. Інтегровані інструменти для електронної пошти, SMS та інших форм комунікації дозволяють забезпечувати постійний зв'язок з орендарями, поліпшуючи клієнтський досвід.

4. Маркетингові ініціативи. З CRM можна ефективно управляти маркетинговими кампаніями, націленими на просування нерухомості, а також залучення нових клієнтів.

І ще багато інших переваг нам може надати своєчасна автоматизація бізнес-процесів у компанії.

Таким чином, автоматизувавши всі основні процеси, компанія OWN ESTATE вже досягає значних змін, особливо підвищує ефективність роботи з клієнтами.

Список використаних джерел

1. Сайт офісної і торгівельної нерухомості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ownestate.com.ua/>

*Науковий керівник: О.М. Литвиненко, кандидат економічних наук,  
доцент*

*А.А. Неделько, аспірант  
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ ЯК СФЕРИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ДОСВІД УКРАЇНИ**

Оптова торгівля це сфера діяльності, де товар реалізується великими обсягами не для споживчого вживання, а для перепродажу. Основними суб'єктами, які приймають участь у цьому процесі виступають продавець (постачальник) і покупець, який далі реалізує продукцію з вигодою для себе.

На сьогоднішній день продавці мають широкий асортимент продукції, що дозволяє їм привертати різних клієнтів. Деякі компанії

мають ефективну логістичну систему, що дозволяє їм оперативно реагувати на попит. Деякі учасники ринку можуть мати вигоду від стратегічного розташування своїх складів та торгових точок.

Світ логістики постійно змінюється. За останні чотири роки глобальний ланцюг постачання продемонстрував вразливість до порушень і інновацій. Ми стали свідками розвитку і формування нових тенденцій в цій галузі.

Серед основних трендів логістики у 2024 році можна виділити такі: цифровізація логістики, економічні перешкоди, стійкий розвиток і більш екологічні методи ведення бізнесу, доставки «останньої милі», стійкість ланцюга постачання, кібербезпека логістики [1].

Бойові дії всередині держави суттєво вплинули на сектор транспорту та логістики.

Якщо ще в січні 2022 року 80% експорту виконувалось морськими шляхами, то станом на квітень того ж року, ця частка впала до 13%. Більшість перевезень почали виконувати залізничним та автомобільним транспортом. В той самий час суттєво зросла кількість постачань в країні ЄС[2].

Окреслюють декілька основних проблем, з якими зіштовхнувся бізнес в Україні. По-перше, більшості компаній довелось майже повністю відмовитись від накопичення товарів, оскільки чим більше товарів зберігається на складах, тим вище обсяг заморожених фінансів. Крім того, зросли ризики втрати товарів через ворожі атаки [2].

Згідно з даними Індексу Опендатабота у 2023 році [3], майже половина з топ-10 найуспішніших українських оптовиків — це бізнеси, які займаються торгівлею твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами. До топ-10 Індексу в сфері оптової торгівлі потрапили компанії: ОККО, WOG, «Вест Петрол Маркет» (паливо), «ДТЕК Трейдінг». У переліку також наявні бізнеси, що продають тютюн: «Тедіс Україна», «Філіп Морріс сейлз енд дистриб'юшн». Лише дві компанії з переліку продають продукти: МХП (м'ясо), «Кернел Трейд» (зерно).

У 2022 році топ-10 українських оптовиків зазнав суттєвих змін порівняно з 2021-м. З переліку вибули 2 компанії, які спеціалізуються на торгівлі енергетичними продуктами. Йдеться про пов'язану з Коломойським компанію «Юнайтед Енерджі», яка до початку повномасштабної війни була другою за заробітками в країні. У 2022 році «Юнайтед Енерджі» отримала дохід у 3,6 раза менше порівняно з 2021 роком (17,24 млрд грн) та втратила 19 пунктів рейтингу.

Загальна стратегія оптових компаній повинна включати комплекс заходів, спрямованих на встановлення взаємовигідних і надійних партнерських відносин з постачальниками і компаніями, що спеціалізуються на транспортно-складських послугах, а також на побудову довгострокових відносин з потенційними та існуючими клієнтами.

Підвищення ефективності в оптовому сегменті ринку за рахунок налагодження партнерських відносин з постачальниками товарів проявляється у зменшенні обігових коштів на закупівлю та зберігання великих обсягів товарів завдяки використанню сучасних логістичних систем.

Розробка маркетингових стратегій є одним з найважливіших етапів діяльності компанії, особливо в бізнес-секторі. Він тісно пов'язаний зі стратегічним плануванням. Основною метою розробки маркетингової стратегії є визначення найбільш перспективних напрямків діяльності компанії. Тактичні маркетингові сценарії розробляються на рівні конкретних продуктів, як правило, на період до одного року.

Важливим завданням для учасників оптового ринку є правильне формування асортиментного переліку товарів, який може найкращим чином задовольнити потреби своїх клієнтів. На основі асортиментного переліку формується товарний асортимент кожної компанії. Оскільки кожна компанія має свої особливості, її поточний асортимент відрізняється від асортименту конкурентів.

Тому оптовим компаніям немає сенсу використовувати підхід, орієнтований на конкурентів, як основний. Однак такий підхід можна використовувати як доповнення, яке частково застосовується при роботі з цільовими сегментами ринку. Прикладом може бути застосування методів ефективної взаємодії з клієнтами, які успішно використовуються в діяльності конкурентів.

Експерти рекомендують оптовим компаніям при розробці бізнес-стратегії орієнтуватися на клієнтоорієнтований маркетинговий підхід. Ефективність такої стратегії обумовлена тим, що показники діяльності таких компаній безпосередньо залежать від асортименту продукції, спектру доступних додаткових та супутніх послуг, а також задоволеності клієнтів методами ціноутворення оптовика.

Важливою умовою забезпечення безперервного постачання роздрібних торговців є формування оптовиками оптимального асортименту. Тому створення правильного товарного асортименту з урахуванням усіх факторів має значний вплив на операційну ефективність і прибуток компанії. Ефективніше визначити цільові

ринки при створенні асортименту, ніж намагатися охопити всіх клієнтів одночасно.

#### Список використаних джерел

1. Тренди логістики у 2024 році [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://haski.ua/BLOG/TRENDY-LOGISTYKY-U-2024-ROCZI>
2. Розвиток транспорту і логістики в Україні [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://blog.youcontrol.market/rozvitok-transportu-i-loghistiki-v-ukrayini/>
3. Мухін Д. Топ-10 оптових компаній України за даними Opendatabot [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://thepage.ua/ua/news/lideri-optovogo-rinku-ukrayini-za-versiyeyu-opendatabot>.

*Науковий керівник: В. М. Вареник, кандидат економічних наук,  
доцент*

**Ю.Є. Осацька, канд. екон. наук, доцент**  
*accounting specialist w Weber-Stephen Products Sp. z o. o., Polska*

**Ж.В. Піскова, канд. екон. наук., доцент**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ SAP BUSINESS ONE В ПОЛЬЩІ ТА УКРАЇНІ**

Перш ніж розпочати розглядати особливості використання програмних продуктів SAP в Польщі і Україні, хочеться розповісти про американську компанію, яка завоювала своїми виробами європейський ринок, зокрема, польських споживачів. З моменту винаходу кульового гриля компанія Weber-Stephen Products зробила революцію у світовій культурі гриля. У 1952 році Джорджу Стівену, співробітнику металургійного заводу Weber Brothers у Чикаго, штат Іллінойс, спала на думку нова ідея використання морських буїв, які він зварював для місцевого яхт-клубу. Одну з них він розділив на дві частини. Як котел він використовував нижню частину металевого буя, оснастив його трьома ніжками і з'єднав з верхньою частиною, яку використовував як кришку - так був створений прототип круглого гриля.

Будучи великим ентузіастом барбекю, Джордж Стівен шукав кращу альтернативу відкритим цегляним грилям, які тоді

використовувалися для цієї мети. Його винахід вирізнявся насамперед стійкістю до зміни погодних умов і можливістю точного приготування страв завдяки кришці та закритій циркуляції повітря.

Те, що почалося 60 років тому з пристрасі до гриля, перетворилося на гриль-революцію, що поширилася по всьому світу та породила бренд Weber, який тепер відомий і улюблений клієнтами в усіх куточках земної кулі. Будучи провідним виробником, що пропонує найрізноманітніші продукти і послуги в галузі, компанія Weber сьогодні є синонімом інновацій в області гриля, досконалих продуктів для гриля і фантастичної атмосфери гриля. Маючи філії в більш ніж 40 країнах на всіх континентах, компанія фундаментально змінює глобальну культуру гриля.

У Польщі у Варшаві розташований центральний офіс компанії. Weber-Stephen Products Sp. z o. o. представляє компанію Weber-Stephen Deutschland GmbH під час укладення договорів із клієнтами Weber у Польщі відповідно до загальних умов.

Для ведення обліку компанія Weber-Stephen Products Sp. z o. o. застосовує програмний продукт SAP, що використовується у великих промислових компаніях. І українські компанії, опинившись в умовах війни, починають активно шукати аналоги російського програмного забезпечення 1С. Проаналізуємо продукт SAP, що є найбільш прогресивною в сфері ERP-програм.

На польський ринок компанія SAP зайшла у 1993 році, тоді як український ринок почав запроваджувати продукти SAP у 1995 році. В Україні клієнтами компанії були понад 250 комерційних і державних організацій, які вже понад 20 років успішно використовують локалізовані для України продукти SAP [1].

Більш детально розглянемо структуру SAP Business One, в якому доступні модулі для ведення бухгалтерського і податкового обліку, функціонал для розрахунку і виплати заробітної плати [1].

Натепер в Україні доступна високоякісна альтернатива підсанкційному програмному забезпеченню – міжнародна система SAP Business One. Система адаптована і розвивається відповідно до українських стандартів бухгалтерського та податкового обліку і законодавчих норм, має україномовний інтерфейс. У системі можливо виконувати всі фінансові операції і створювати необхідні звіти та планувати діяльність підприємства з високою точністю [1].

Проведемо аналіз двох програмних продуктів 1С і SAP.

Таблиця 1

## Основні відмінності між 1С і SAP

Відмінні характеристики	1С	SAP
Засновники	Російський програміст	5 колишніх співробітників IBM в Німеччині
Платформа	Програмний код описаний російською мовою	Мова АВАР використовує латинські назви і символи для опису об'єктів, що робить мову схожою на більшість звичних програмісту мов програмування
Вартість	недорога платформа, якою володіє величезна кількість бухгалтерів	дорога німецька платформа, обирають виключно "великі" замовники
Переваги	немає, або майже немає єдиної концепції розроблення комплексів рішень, вони розробляються різними командами, компаніями-партнерами; мова 1С проста, що дає змогу досить легко розробляти зміни	ідеальна система для планування виробництва, вона дає змогу врахувати безліч нюансів технологічних процесів, а також дає змогу вести розрахунки максимально деталізовані; планування закупівель з урахуванням потреб виробництва дає змогу працювати just-in-time; надійний захист даних; можливо налаштувати доступ до інформації для кожного користувача індивідуально, щоб уникнути навмисного або ненавмисного псування даних
Недоліки	маючи високошвидкісні SQL-сервери, 1С працює дуже повільно, а якщо використовувати файловий варіант - то навіть і говорити про швидкість не доводиться; за відсутності налаштувань доступу до інформації для кожного користувача індивідуально, відбувається зміна довідників, а як наслідок, і документів	не пристосована до українського обліку; складно знайти програмістів для SAP; можна впроваджувати за умови хорошої матеріальної бази; щоб система працювала ефективно, реєстрація операцій повинна проводитися в режимі онлайн, для цього у всіх користувачів повинен бути доступ

Отже, з табл. 1 видно, що дві системи мають як недоліки, так і переваги. Однак, головна перевага SAP BI - більшість add-on рішень розроблені на основі кращих світових практик.

Дійсно SAP Business One є одним із найдорожчих, але якісних і зрілих рішень для середнього бізнесу.

Наступним етапом здійсимо порівняння SAP Business One з 1C/BAS

Таблиця 2

Відмінні характеристики	1C/BAS	SAP Business One
Ключові відмінності	розвивалась, як програма для бухгалтерії, а згодом уже і для управління підприємством	є рішенням для управління ресурсами компанії, яке надає контроль над ключовими бізнес-процесами компанії, а бухгалтерський облік займає чи не останнє місце і локалізуються компаніями партнерами в кожній країні
	дає можливість вести необмежену кількість організацій	є можливість ведення обліку лише однієї організації
Спільне	за допомогою інструментів управління продажами можна вести потенційні угоди, створювати комерційні пропозиції, оформляти замовлення, перевіряти наявність товару та створювати відвантаження. Запис про нову можливість продажу фіксує всю важливу інформацію (джерело звернення, розмір та етапи угоди). Є можливість введення інформації щодо конкурентів.	
CRM	немає такого застосування	готовий мобільний додаток SAP Business One Sales, котрий дозволяє моніторити власний календар з запланованими подіями, переглядати залишки та ціни, створювати замовлення, комерційні пропозиції, завантажувати вкладені файли
Облік продажів	Немає таких можливостей	транзакційною системою, і собівартість реалізації розраховується в момент проведення документу продажу
		можливість ведення післяпродажного обслуговування та підтримки, що дозволяє ефективно керувати

		гарантіями та угодами на обслуговування, вносити заявки на обслуговування та відповідати на них оперативно
Управління виробництвом	взагалі немає планування виробництва; у BAS ERP є більш розширений функціонал з плануванням робочих центрів, поопераційне планування з побудовою діаграми Ганта, а також ведення обліку ремонтів власного обладнання та підключення обладнання	модуль "Виробництво" забезпечує підготовку та облік виконання виробничих замовлень, які можуть бути прив'язані, залежно від типу виробництва, до замовлення покупця;
Управління закупівлями	Базовий функціонал є в обох системах	
		є можливість створити пропозицію та надіслати її постачальникам
Зручність користування	заповнюються непослідовно, невідповідно будь-якій логіці інтерфейсу. Заповнення даних розкидане по різних формах, що не дає можливості використання системи невідповідними користувачами	орієнтований на звичайних користувачів. Інтерфейс простий та послідовний, оптимізований для введення даних, робота з інформацією лінійна. Інтерфейс користувача можна назвати консервативним

Отже, можна констатувати, що компанії у Польщі вже тривалий час використовують переваги програми SAP Business One в обліку, що значно спрощує роботу бухгалтерії та заощаджує масу робочого часу. Якщо фізичні чи юридичні особи в Україні хочуть розумно будувати свій бізнес - система управління підприємством SAP стане для них в нагоді.

#### Список використаних джерел

1. SAP Business One в Україні [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [https://sb1.com.ua/mozhlyvosti-sap-business-one-ukraine/?utm\\_source=google&utm\\_medium=erp-ad1&utm\\_campaign=g&utm\\_content=673128628278&utm\\_term=sap&gad\\_source=1&gclid=EAIaIqobChMIIsfjvaTVhQMVskeRBR0MzgITEAAYA SAAEgLig\\_D\\_BwE](https://sb1.com.ua/mozhlyvosti-sap-business-one-ukraine/?utm_source=google&utm_medium=erp-ad1&utm_campaign=g&utm_content=673128628278&utm_term=sap&gad_source=1&gclid=EAIaIqobChMIIsfjvaTVhQMVskeRBR0MzgITEAAYA SAAEgLig_D_BwE).
2. Порівняння 1С/BAS та SAP В1. Відмінності та особливості систем. б[Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.oneservice-consulting.com/porivniannia-1s-ta-sap-b1-vidminnosti-ta-osoblyvosti-system>

## **РОЛЬ ТА ВПЛИВ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

У сучасному інформаційному суспільстві комунікація виступає як ключовий елемент, що «обслуговує» різні сфери життя, такі як бізнес, політико-економічні процеси, соціокультурні взаємодії та інші, які визначають розвиток людини та держави. Різноманітність каналів спілкування та можливість стратегічного планування та реалізації комунікативних стратегій через різні інструменти формують нове інформаційне оточення як у суспільстві загалом, так і в конкретних організаційних структурах.

В процесі обміну інформацією існують чотири основні складові: відправник, повідомлення, канал та одержувач. Відправник і одержувач переходять кілька взаємозалежних етапів у процесі комунікації. Їхнє завдання полягає в складанні повідомлення та використанні каналу для його передачі таким чином, щоб обидві сторони зрозуміли та прийняли вихідну ідею. Це складний процес, оскільки кожен етап може бути точкою, де сенс може бути втрачений або спотворений. Міжособистісні та організаційні форми комунікації зводяться до міжособистісних, і залежно від каналу передачі, міжособистісні комунікації поділяються на усні та письмові.

Усні комунікації можуть бути представлені у вигляді обговорень, бесід, діалогів, телефонних розмов тощо, де усне слово, мова та невербальні засоби виступають як символи передачі інформації. Недоліками такої форми комунікації можуть бути семантичні бар'єри, такі як різне сприйняття, стереотипи, або недостатня увага до співрозмовника.

Письмові комунікації, які включають звіти, доповіді, листи, накази тощо, використовують письмове слово як основний символ передачі інформації. Їх можна поєднувати для посилення ефективності комунікації. Наприклад, короткий телефонний дзвінок може передувати письмову нотатку, що нагадує про зустріч та гарантує підготовку до неї. Нові технології зв'язку, такі як мобільні телефони та комп'ютерні мережі, розмивають різницю між усними та письмовими формами комунікації, забезпечуючи більшу ефективність кожної з них. Комунікаційна мережа, що була створена керівником, виявляється складною системою, яка включає в себе різні форми організаційних комунікацій. Кожен тип комунікації відіграє важливу роль у

забезпеченні ефективності та гнучкості внутрішньої комунікації в організації. Вертикальна комунікація між керівниками та підлеглими допомагає забезпечити передачу інформації від верхівки організації до її нижніх рівнів, а також навпаки. Це дозволяє зберігати спрямованість та узгодженість дій всіх членів команди, сприяє реалізації стратегічних цілей та місії компанії.

Горизонтальна комунікація між відділами та колегами на одному рівні в організації є ключовим фактором для співпраці, обміну інформацією та ресурсами. Це сприяє вирішенню проблем та викликів, що виникають на міжфункціональному рівні, а також сприяє інноваціям та розвитку.

Неформальна комунікація, що виникає спонтанно під час зустрічей та взаємодії співробітників, може бути сильним катализатором створення позитивної корпоративної культури та зміцнення внутрішнього спілкування. Вона може сприяти виникненню ідей, розвитку взаємопідтримки та сприяти формуванню тісних командних відносин.

З цього випливає, що ефективна комунікаційна мережа в організації є критично важливою для забезпечення успішності її діяльності. Здійснення комунікацій є не тільки засобом передачі інформації, але й сприяє побудові відносин, сприяє вирішенню конфліктів, стимулює інновації та розвиток. Тому важливою задачею керівництва є створення та підтримка ефективної комунікаційної інфраструктури в організації.

Список використаних джерел

1. Міжособистісні комунікації і їх бар'єри. *Підручники для студентів онлайн.*

URL: [https://stud.com.ua/99553/menedzhment/mizhosobistisni\\_komunikatsiyi\\_baryeri#google\\_vignette](https://stud.com.ua/99553/menedzhment/mizhosobistisni_komunikatsiyi_baryeri#google_vignette)

*Науковий керівник: Ж.В. Піскова, кандидат економічних наук,  
доцент*

**К.Ю. Полякова**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

Забезпечення ефективності виробничих процесів проявляється в стратегічних завданнях для підприємств харчової

промисловості. Метою є дотримання якості продукції та зростання конкурентоспроможності. Розгортається ідея, що виробничі процеси є ключовим елементом успіху у харчовій промисловості, оскільки вони безпосередньо впливають на якість продукції та позиції підприємства на ринку.

Впровадження систем управління якістю, таких як HACCP та ISO, що здатні допомогти оптимізувати виробничі процеси шляхом зменшення ризику забруднення та виробничих втрат. Управління якістю через стандартизовані системи - один з ключових елементів для забезпечення безпечності продукції та оптимізації виробничих процесів.

Використання передових технологій у виробничих процесах, таких як автоматизація та механізація задля підвищення продуктивності та зниженню витрат. Введення сучасних технологій у виробничі процеси.

Аналіз та оптимізація ланцюга постачання сировини - як важливий етап у вирішенні проблем ефективності виробничих процесів на підприємствах харчової промисловості. Оптимізація ланцюга постачання задля забезпечення стабільного потоку сировини, що є важливим для безперебійності виробничого процесу.

Застосування методів прогнозування попиту та планування виробництва, що дозволяє оптимізувати розклад виробництва та уникнути надлишків або дефіцитів продукції. Прогнозування попиту та планування виробництва є важливим елементом управління виробничими процесами для підтримки балансу між пропозицією та попитом на ринку.

Постійне вдосконалення виробничих процесів через впровадження інновацій та пошук оптимальних методів виробництва - необхідність для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку харчової продукції.

Ефективне управління виробничими процесами, що передбачає залучення та підтримку кваліфікованого персоналу, який володіє необхідними знаннями та навичками. Кваліфікований персонал є ключовим ресурсом у виробничих процесах, саме тому важливо забезпечити його підготовку та розвиток.

Врахування екологічних аспектів у виробничих процесах як провідний аспект управління бізнес-процесами на підприємствах харчової промисловості для забезпечення сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. "Ефективність виробничих процесів як фактор конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості" - журнал "Економіка та управління", № 2, 2023.

2. "Впровадження систем управління якістю на підприємствах харчової промисловості" - журнал "Продовольча індустрія АПК", № 1, 2023.

3. "Використання передових технологій у виробничих процесах харчової промисловості" - журнал "Харчова наука та технологія", № 2, 2023.

4. "Стратегічне управління підприємством" - автори: А.Г. Загородній, О.В. Мороз, 2018.

5. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України: <https://minagro.gov.ua/>

6. Офіційний сайт Державної продовольчої служби України: <https://dpss.gov.ua/>

*Науковий керівник: Ж.В. Піскова, кандидат економічних наук,  
доцент*

**І.С. Тупас**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **РОЗВИТОК НАВИЧОК ПРОДАЖІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ «САХАРА ЛТД»**

Розвиток персоналу є ключовим елементом успіху організації. Для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності рівень знань та навичок працівників необхідно постійно підтримувати та вдосконалювати. Цього можна досягти за допомогою низки ініціатив.

Навчання дозволяє працівникам розвивати спеціалізовані навички та знання.

Коли працівники володіють потрібними навичками та знаннями, вони можуть виконувати свої завдання більш ефективно та швидко, що призводить до підвищення продуктивності.

Можливості для професійного розвитку підтримують мотивацію працівників і дозволяють їм досягати нових цілей у кар'єрі.

Коли працівникам надаються можливості для розвитку, вони відчувають більший виклик та мотивацію у своїй роботі.

Компанії, які інвестують у розвиток співробітників, здатні залучати та утримувати найкращих працівників, що є запорукою стабільності та успіху бізнесу.

Професійний розвиток допомагає виявити та розвинути лідерські навички співробітників, створюючи майбутню робочу силу компанії.

Таким чином, інвестиції у професійний розвиток співробітників приносять користь як працівникам, так і компанії в цілому.

Швидкі зміни в технологіях і методах роботи означають, що застарілі навички стають марними або непотрібними. Якщо не розвивати компетенції, є ризик залишитися позаду в цьому відношенні.

Багато компаній шукають працівників, які активно розвивають свої навички. Неспроможність розвивати навички та знання може обмежити можливості кар'єрного зростання.

Без можливостей для розвитку вони можуть втратити мотивацію для досягнення нових цілей, а їхня задоволеність роботою може знизитися.

В сучасному конкурентному ринку праці компанії завжди шукають працівників, які готові вдосконалюватися. Тому нездатність розвивати навички збільшує ризик втратити роботу в майбутньому.

Розглянемо професійний розвиток продавців-консультантів на прикладі підприємства «САХАРА ЛТД».

Керівництво постійно пропонує та організовує додаткові навчання, конференції, зустрічі, щоб допомогти та обговорити проблеми кожного співробітника. Зазвичай, такі заходи проводяться раз на тиждень, дивлячись на потребу або інше.

Керівники організовують багато навчальних заходів, щоб покращити професійні навички та знання працівників. Вони також обговорюють з працівниками потреби в навчанні та пропонують, що було б корисно для подальшого розвитку.

Компанія допомагає і консулює працівників, надаючи підтримку та поради щодо їхнього професійного розвитку. Це включає обговорення кар'єрних цілей, планів дій та вирішення проблем, з якими стикається працівник.

Створюється сприятлива атмосфера, в якій працівники можуть відкрито обговорювати будь-які питання чи проблеми, з якими вони стикаються. Це включає регулярні зустрічі та інші форми спілкування, де працівники можуть вільно висловлювати свої погляди та ідеї.

Співробітникам часто надається зворотній зв'язок щодо їхньої роботи та професійного розвитку. Це допомагає працівникам зрозуміти, як покращити свої навички та продуктивність.

Загалом, взаємодія між працівниками та керівниками в «САХАРА ЛТД» спрямована на підтримку та стимулювання професійного зростання та продуктивності всієї команди.

Що стосується перевірки ефективності розвитку на навчання співробітників, зазвичай це відбувається різними методами.

Компанія оцінює успішність своїх навчальних програм, збираючи відгуки учасників, аналізуючи нові знання та навички і визначаючи вплив навчання на їхню роботу.

Відділ кадрів регулярно оцінює зростання професійних навичок та кар'єрний розвиток співробітників, а також визначає потреби у подальшому навчанні та розвитку.

Ефективність навчання персоналу вимірюється зростанням продуктивності та досягненням бізнес-цілей. Компанія аналізує вплив своїх навчальних програм на продуктивність та фінансові результати.

«САХАРА ЛТД» добре слідує, щоб переконатися, що всі працівники отримують необхідну підтримку, інформацію та можливість для розвитку. Вона також прислухається до думок та порад менеджерів і колег, щоб покращити свої програми навчання та розвитку.

Загалом, компанія створила середовище, в якому працівники можуть розвиватися та навчатися, роблячи свій внесок у загальний успіх бізнесу.

***Науковий керівник: Т. М Болгар, доктор економічних наук,  
професор***

### **СЕКЦІЯ 3. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ, ІННОВАЦІЇ ТА ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ, ФІНАНСАХ І ТУРИЗМІ**

**Valeriia Pysarkova**

*Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine*

#### **TRANSFORMATION OF SERVICE AND MANAGEMENT IN THE FIELD OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS**

In recent decades, the development of technologies, in particular artificial intelligence (AI), opens up many new opportunities for the hotel and restaurant business. From personalized service to optimizing business processes, AI is transforming the way hotels and restaurants interact with customers and manage their resources.

One of the key benefits of using AI is the ability to analyze large amounts of customer data and create personalized offers [1; 2]. With the help of machine learning algorithms, hotels and restaurants can understand the preferences of their guests and provide individually customized services that increase the level of customer satisfaction. AI makes it possible to analyze various factors that affect the demand for hotel rooms or tables in restaurants [3; 4]. These analytics can be used to forecast demand and optimize pricing to maximize profits. AI helps automate routine hotel and restaurant management processes such as labor scheduling, table and room reservations, and inventory management. This reduces costs and increases staff efficiency. Thanks to AI-powered virtual assistants and chatbots, guests can get quick information and support from any device. This improves communication with guests and contributes to their comfort. AI allows you to automate the analysis of guest reviews and respond to their questions and suggestions. It helps hotels and restaurants improve their services and respond to customer needs. AI can be used to detect suspicious activity or unusual changes in order patterns, helping to prevent fraud and improve quality control.

All these are just a few examples of how AI is transforming the hotel and restaurant business. As technology advances, this list can go on and on, and AI will become an integral part of this industry.

In conclusion, it should be noted that the use of artificial intelligence in the hotel and restaurant business opens up new opportunities for improving service, optimizing business processes, and increasing customer satisfaction. Personalized service, demand forecasting and price optimization, resource automation, improved guest experience, feedback

and feedback analysis, and security and quality control are just some of the areas where AI can make a big contribution.

With the development of technologies and the spread of the use of artificial intelligence, further growth of its influence on the hotel and restaurant industry is expected. Therefore, it is important for enterprises in this field not only to study and implement modern technologies, but also to actively improve their processes and adapt to changes in order to successfully compete in the market and ensure the satisfaction of their customers.

#### References

1. Industry: Integrating AI into Hotels and Restaurants. URL: <https://www.mara-solutions.com/post/the-future-of-hospitality-industry-integrating-ai-into-hotels-and-restaurants>
2. AI in the Hospitality Industry: Here's What You Need to Know. URL: <https://hoteltechreport.com/news/ai-in-hospitality>
3. Revolutionizing The Hospitality Industry With Artificial Intelligence. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/09/11/revolutionizing-the-hospitality-industry-with-artificial-intelligence/?sh=739d305b23d1>
4. Take Hotel Management to the Next Level with AI: Essential Tools Every Hotelier Needs. URL: <https://www.mara-solutions.com/post/take-hotel-management-to-the-next-level-with-ai-essential-tools-every-hotelier-needs>

**Боровенська А.Р.**

*Дніпровський транспортно-економічний фаховий коледж, Дніпро,  
Україна*

### **ЦИФРОВІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ**

Цифровізація – це насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними. Термін “цифрова економіка” в 1995 році ввів американський вчений Николасо Негропonte. Цифрова економіка визначається як вид економічної діяльності, що ґрунтується на цифрових технологіях а також цифрові(електронні) товари і послуги[1].

Туристична галузь активно почала впроваджувати цифрові технології з другої половини 20 століття, проте більш активно цифровізація послуг туризму почалася з 2000-х років а справжній бум

спричинила пандемія ковід. Говорячи про цифрові туристичні технології більшості відразу спадає на думку бронювання квитків на різні види транспорту, резервування готелів або туристичних пакетів, проте цифровізація туристичних послуг значно ширша.

Зокрема широко поширення набула VR (віртуальна реальність), яка проявляється у віртуальних екскурсіях, віртуальних турах, які дозволяють отримати попередній туристичний досвід, так би мовити визначити для себе привабливість об'єкту.

Одним з прикладів є Tourism Ireland, організація, яка відповідає за просування туризму в Ірландії та на сайті [Virtualtours.com](http://Virtualtours.com), пропонує потужну колекцію продуктів VR для реклами туристичних цікавостей Ірландії. У довгостроковій перспективі дослідники вважають, що вплив віртуальної реальності на туристичну індустрію має визначитися гаслом «спробуй, перш ніж купувати». Дослідження показують, що ринок віртуальної реальності знаходиться на межі величезного зростання, зокрема Grand View research прогнозує, що всесвітній ринок гарнітур віртуальної реальності щороку зростатиме на 21,5 відсотка[2].

Не лише зарубіжні країни а й міста України активно просуваються шляхом диджиталізації, зокрема в Києві був запущений туристично-культурний хаб, на порталі [guide.kyivcity.gov.ua](http://guide.kyivcity.gov.ua) доступні нові 3D-тури, можна дізнатись про туристичні локації, актуальні події та отримати іншу корисну інформацію (туристично-інформаційні центри, карта метро, міський транспорт[3].

Дещо іншим інструментом на відміну від VR є доповнена реальність, яка не переносить в нове місце а лише розширює інформацію і враження про місце перебування додаючи в реальний світ цифрові елементи. Наприклад в ресторані наводячи смартфон на двері кухні можна спостерігати як шеф-кухар готує страву.

Також в туризмі активно застосовується технологія «блокчейн» - або реєстр транзакцій. Здавалося б яке відношення це може мати до туристичної галузі, проте блокчейн є інструментом ідентифікації і підтвердження фінансових операцій, він підвищує надійність і ідентифікацію туриста, як не дивно це звучить дозволяють відстежувати пересування багажу і уникати його крадіжок і навіть зберігати і накопичувати бонуси від проведених транзакцій.

В сучасний світ активно інтегрується штучний інтелект, щодо безпечності і доцільності якого точаться активні суперечки. Проте в Канаді запущено трирічний проєкт Smart Beach, який спрямований на розробку системи попередження в режимі реального часу на основі штучного інтелекту, щоб надавати відвідувачам пляжу актуальну

інформацію про місцеві умови води. Можливі небезпеки включають бурхливий прибій і розривні течії, які затягують людей у воду[4].

Чого ж очікувати від цифровізації туристичної галузі? По-перше розширюється географія подорожей, навіть недоступні раніше напрямки отримують друге життя. По-друге туристичні послуги стають більш персоналізованими завдяки залученню штучного інтелекту та збору персональних даних і вподобань туристів. По-третє з'являються нові для туристичних підприємств, бо відмова від залучення цифрових технологій може знижувати їх конкурентоспроможність.

#### Список використаних джерел

1. Ничипоренко К.В., Александрова М.В. Цифровізація., URL: [https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2019/02/Prezentatsiya\\_Margarita-zhatyiy.pdf](https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2019/02/Prezentatsiya_Margarita-zhatyiy.pdf)
2. Новітні технології у сфері туризму , URL: <https://brainberry.ua/uk/newsroom/blog/emerging-technologies-for-the-travel-industry>
3. Цифровий туризм: світові тенденції та українські рішення , URL: <https://blog.liga.net/user/polnych/article/42897>
4. Local 'smart beach' project aims to use artificial intelligence for beach safety, URL: <https://www.cbc.ca/news/canada/london/local-smart-beach-project-aims-to-use-artificial-intelligence-for-beach-safety-1.6641743>

*Науковий керівник: О.А. Ейхман, викладач вищої категорії*

**Б.О. Гончарук**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ДІДЖИТАЛ-СИСТЕМА ДЛЯ БІЗНЕС-АНАЛІЗУ ЯК ОСНОВА ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

В умовах сьогодення підприємства стикаються з проблемою збору, опрацювання та аналізу великих масивів даних. Зростання кількості джерел їх накопичення призводить до збільшення обсягів необроблених інформаційних ресурсів. Це призводить до прийняття нерациональних управлінських рішень через брак інформаційної бази. Для створення ефективно функціонуючого механізму підприємства запроваджують адаптовані інформаційні системи. Але великий обсяг отриманих даних потребує грамотного агрегування та оптимізації.

Одним з інструментів, який дозволяє керівникам наочно опрацьовувати великі масиви даних є програмне забезпечення для data-аналітики. Даний інструмент надає можливість візуалізувати дані для максимізації наочності, агрегувати дані, виходячи з потреб підприємства та оптимізувати процес фінансових розрахунків. Запровадження такої системи допомагає вчасно знаходити проблеми в компанії, що дає змогу вчасно на них реагувати. Також ці системи збільшують потенціал до генерування прибутків, через зменшення витрат, зокрема на оплату працю працівників та збільшення ринкового потенціалу через більш швидше реагування на дестабілізаційні процеси та зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Прикладом такої системи є розробка компанії Microsoft – Power BI. Даний інструмент є універсальним та комплексним застосунком для аналізу даних, їх агрегування та оптимізації та надає можливість створювати інтерактивні звіти у вигляді дашбордів. Нище розглянуто переваги та неділіки програмного забезпечення Power BI для створення і запровадження власної діджитал-системи (табл. 1).

Таблиця 1

Оцінка програмного забезпечення Power BI\*

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Легкість використання</li> <li>– Широкі можливості візуалізації</li> <li>– Інтегрованість з іншими продуктами Microsoft</li> <li>– Можливість real-time аналізу</li> <li>– Підтримка достатньо великої кількості типів баз-даних</li> <li>– Багатофункціональність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Потреба ліцензії на деякі послуги</li> <li>– Специфічні вимоги до підготовки даних</li> <li>– Залежність від хмарних сервісів</li> <li>– Зниження ефективності при обробці великих масивів інформації</li> </ul>

\*Джерело: складено автором на основі [1]

На базі програмного забезпечення Power BI нами було розроблено аналітичну базу даних фінансово-економічних показників ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля». На основі цього розроблено інтерактивну візуальну систему у вигляді дашборду (звіту) для наочності отриманих результатів. Мета даної розробки – візуалізувати систему фінансово-економічних показників діяльності, удосконалити існуюче інформаційне забезпечення для ефективності прийняття управлінських рішень.

Дашборд був поділений на відповідні розділи для збільшення зручності його користуванням. Він охоплює наступні розділи:

- Розділ 1. «Основні показники діяльності Університету» (перелік показників може змінюватися відповідно до потреб);
- Розділ 2. «Аналіз показників ліквідності»;
- Розділ 3. «Аналіз платоспроможності»;

- Розділ 4. «Аналіз ділової активності»;
- Розділ 5. «Аналіз прибутковості»;
- Розділ 6. «Аналіз ймовірності банкрутства». Даний розділ розроблений за моделями О.О. Терещенко, Е. Альтмана та Р. Ліса.

Для покращення навігації по звіту, було розроблено інтерактивний зміст. Для зручності користування інтерактивним звітом було зроблено окремі глосарії для кожного розділу. В глосаріях наведено опис, методику розрахунку та граничні значення (за наявності) для кожного з використаних показників.

Даний дашборд (звіт) демонструє зручність сприйняття інформації та ефективність її аналізу при використанні подібних інструментів бізнес-аналітики. Структурованість, наочність та автоматизація процесів розрахунків допомагає зменшити витрачений час та збільшити обґрунтованість при прийнятті управлінських рішень. Що в свою чергу, збільшує конкурентоспроможність компанії на ринку через збільшення мобільності та превентивний контроль для мінімізації ризиків.

#### Список використаних джерел

1. Задорожнюк Н. О. СУЧАСНЕ ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЛЯ ЗДІЙСНЕННЯ БІЗНЕС-АНАЛІЗУ. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 19. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.230070> (дата звернення: 05.04.2024).

*Науковий керівник: Ж.В. Піскова, кандидат економічних наук,  
доцент*

**Д. В. Контровський**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА КОРПОРАТИВНЕ НАВЧАННЯ І РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ**

Корпоративне навчання і розвиток персоналу є невід'ємною частиною розвитку сучасних компаній з метою покращення професійних навичок та компетенцій працівників. Це сприяє підвищенню загальної ефективності компанії.

Статистика показує, що 68% працівників вважають навчання та розвиток навичок найважливішою політикою своєї організації, що підкреслює його важливість.

Штучний інтелект (ШІ) є однією з ключових технологій, які сьогодні формують нове цифрове середовище. Завдяки своїй здатності обробляти великі обсяги даних, розпізнавати образи, мову та звуки, а також навчатися і приймати рішення, ШІ все більше впливає на різні сфери людської діяльності, від медицини і освіти до транспорту і фінансів, а також навчання персоналу.

Улітку 2023 року Центр Разумкова провів опитування про обізнаність і використання штучного інтелекту. Результати такі: лише 42% опитуваних «приблизно уявляє», що таке штучний інтелект, ще 33,9% взагалі не знають, що це. І лише 24% респондентів упевнені, що добре розуміють цю технологію. Лише 8,6% відповіли, що використовують чат-бот GPT в роботі, при цьому 64% не користуються ним, а майже 9% узагалі не знають, що це. В основному чатом користуються люди від 18 до 39 років і переважно — в ознайомчих чи приватних цілях, тобто ставляться до нього, як до розваги.

Корпоративне навчання зазнає значних змін завдяки стрімкому розвитку штучного інтелекту (ШІ) та інших сучасних технологій. Ці інновації відкривають нові можливості для підвищення ефективності та персоналізації навчання, а також для розвитку персоналу в динамічному середовищі.

Традиційні методи навчання, такі як лекції, семінари та тренінги, хоча й залишаються корисними, не завжди відповідають потребам сучасних співробітників. ШІ та сучасні технології пропонують гнучкі й адаптивні рішення, які роблять навчання доступнішим, цікавішим і результативнішим.

Персоналізація навчання стає ключовим фактором успіху. ШІ може аналізувати дані про співробітників, їхні навички, знання та потреби, щоб створювати індивідуальні навчальні плани. Це дає змогу кожному співробітнику зосередитися на найважливіших для нього аспектах і максимально використовувати час, відведений на навчання.

Віртуальна реальність (VR) та доповнена реальність (AR) створюють імерсійні середовища, де співробітники можуть відпрацьовувати навички в безпечних і контрольованих умовах. Це може бути корисним для тренувань з техніки безпеки, медичних процедур або складних виробничих процесів.

Мобільне навчання дає змогу співробітникам отримувати доступ до навчальних матеріалів у будь-який час і в будь-якому місці.

Це робить навчання більш доступним і зручним, а також дозволяє використовувати вільний час для самоосвіти.

Гейміфікація використовує ігрові принципи та механіки для підвищення мотивації та залучення до навчання. Це робить процес навчання більш цікавим і захоплюючим, а також сприяє кращому засвоєнню матеріалу.

ШІ також може використовуватися для автоматизації деяких завдань, пов'язаних з корпоративним навчанням, таких як:

- Створення навчальних курсів
- Оцінювання результатів навчання
- Надання зворотного зв'язку

Це може звільнити час і ресурси, які можна використовувати для інших цілей, пов'язаних з розвитком персоналу.

Компанія IBM використовує штучний інтелект для навчання свого персоналу. Вони створили віртуального помічника на основі IBM Watson, який допомагає співробітникам опанувати нові навички та знання. Помічник може відповідати на питання, пропонувати рекомендації та надавати зворотний зв'язок, що допомагає співробітникам швидше та ефективніше навчатися.

Компанія SAP також використовує штучний інтелект для підвищення рівня підготовки свого персоналу. Вони розробили інтерактивний навчальний курс з використанням Chatbot-технології, який допомагає співробітникам опанувати нові програмні продукти та технології. Chatbot пропонує інтерактивні вправи та тести, що допомагає співробітникам краще засвоювати матеріал та закріплювати навички. Згідно з дослідженням компанії Deloitte, 49% респондентів вважають, що штучний інтелект ефективно використовується для корпоративного навчання та розвитку персоналу. Крім того, 83% респондентів вірять, що штучний інтелект допоможе їм краще підготуватися до майбутніх робочих місць. Ці статистичні дані свідчать про те, що штучний інтелект все більше стає невід'ємною частиною корпоративного навчання та розвитку персоналу.

Незважаючи на те, що використання ШІ та сучасних технологій у корпоративному навчанні в Україні все ще перебуває на початковому етапі розвитку, все більше великих українських компаній починають впроваджувати ці інновації, розуміючи їх переваги для підвищення конкурентоспроможності та ефективності своїх співробітників. Наприклад, у 2021 році компанія "Київстар" запустила проект "Київстар Едутех", метою якого є цифровізація навчання співробітників за допомогою ШІ-технологій. Також компанія "ПриватБанк" використовує ШІ для навчання своїх співробітників,

зокрема, за допомогою чат-ботів для автоматизації навчальних процесів.

Очікується, що в найближчі роки ШІ та сучасні технології відіграватимуть ще більшу роль у навчанні персоналу. Ці інновації допоможуть створити більш персоналізоване, гнучке та ефективне середовище для навчання, яке допоможе співробітникам розвивати необхідні навички та знання для успіху в динамічному світі.

Важливо зазначити, що використання ШІ та сучасних технологій у корпоративному навчанні не позбавлене проблем. Деякі з них:

- Висока вартість впровадження
- Необхідність у навчанні персоналу
- Питання етики та конфіденційності

Проте, попри ці виклики, переваги використання ШІ та сучасних технологій у корпоративному навчанні значно переважають ризики.

В майбутньому ми можемо очікувати на появу нових інновацій, які ще більше трансформують корпоративне навчання. ШІ та сучасні технології мають потенціал зробити навчання більш доступним, ефективним і результативним, що допоможе компаніям розвивати талановитих співробітників і досягати успіху в конкурентному середовищі.

Список використаних джерел

1. Як в Україні використовують штучний інтелект. URL: <https://ms.detector.media/trendi/post/33704/2023-12-10-yak-v-ukraini-vykorystovuyut-shtuchnyy-intelekt/>
2. Роль штучного інтелекту у процесі навчання персоналу. URL: <https://www.imena.ua/blog/ai-in-the-briefing/>
3. КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ В УКРАИНЕ: ПРАКТИКА, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ. URL: <https://marketer.ua/ru/corporate-training-in-ukraine/>
4. Форми корпоративного навчання, які потрібні компаніям сьогодні. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/formi-korporativnogo-navchannya-yaki-potribni-kompaniyam-sogodni>
5. 2023 Workplace Learning Report Building the agile future. L&D puts people and skills at the center of organizational success. URL: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>
6. Employee Training Statistics: Cost of Progress in 2023. URL: <https://teamstage.io/training-statistics/>

*Науковий керівник: Г. Я. Митрофанова, доктор економічних наук, професор*

## ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ТА МЕТОДІВ КЕРУВАННЯ ПРОЕКТАМИ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Тема використання інформаційних технологій у керуванні проектами стає все більш актуальною в сучасному світі, де швидкість, точність та ефективність виконання проектів стають визначальними факторами успіху.

Інформаційні технології проникають у всі сфери бізнесу, включаючи керування проектами. Сучасні інструменти й методи дозволяють підвищувати продуктивність, зменшувати ризики та забезпечувати ефективне спілкування всередині команди та з зацікавленими сторонами.

Основні методи та інструменти

*Інтегровані системи управління проектами (Project Management Software):*

- Microsoft Project: Цей інструмент дозволяє створювати розклади, відстежувати завдання та ресурси, аналізувати виконання проектів.

- Jira: Особливо популярний у розробників програмного забезпечення. Забезпечує керування задачами, відстеження помилок (багів) та комунікацію команди.

- *Хмарні платформи (Cloud Platforms):*

- Asana: Дозволяє організувати завдання, спілкуватися та спільно працювати над проектами в реальному часі.

- Trello: Заснований на методології Kanban, де завдання відображаються у вигляді карток на дошці.

*Комунікаційні та співпрацюючі інструменти:*

- Slack: Дозволяє вести текстову, голосову та відео комунікацію всередині команди.

- Google Workspace (раніше G Suite): Забезпечує спільний доступ до документів, електронну пошту та календарі.

- Переваги використання ІТ в керуванні проектами

- Ефективне планування та виконання проектів: інструменти дозволяють створювати чіткі розклади та розподіляти завдання.

- Забезпечення спільної роботи: команди можуть працювати разом над проектом, незалежно від місця знаходження.

– Підвищення продуктивності: автоматизація деяких процесів дозволяє зосередитися на ключових аспектах проекту.

– Зменшення ризиків та збільшення контролю: можливість відстежувати прогрес та вчасно реагувати на зміни.

Дослідження показує, що інформаційні технології відіграють ключову роль у сучасному керуванні проектами. Використання відповідних інструментів та методів дозволяє підвищити ефективність, зменшити ризики та досягти успіху в реалізації проектів. Розвиток технологій продовжує формувати нові можливості для покращення процесів управління проектами, і розумна інтеграція цих інструментів може стати ключовим конкурентним перевагою для будь-якої організації.

***Науковий керівник: Г.Я.Митрофанова, доктор економічних наук, професор***

**К.І. Перев'язко**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ВНЕСОК ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ВДОСКОНАЛЕННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ**

Останніми роками індустрія туризму зазнала значних змін, спричинених швидким розвитком інноваційних технологій. Від появи платформ онлайн-бронювання до інтеграції штучного інтелекту та віртуальної реальності, технологія стала невід'ємною силою, яка змінює те, як ми відчуваємо подорожі та взаємодіємо з ними. Ця зміна парадигми не тільки підвищила ефективність і зручність процесів, пов'язаних із подорожами, але й глибоко вплинула на досвід туризму. У цю еру цифрового зв'язку ми досліджуємо внесок інноваційних технологій у вдосконалення індустрії туризму, заглиблюючись у те, як ці досягнення революціонізують планування подорожей, враження на місці, практики сталого розвитку, динаміку глобального туризму [1].

Інноваційні технології відіграють важливу роль у вдосконаленні індустрії туризму, надаючи нові можливості для зручності, безпеки, інформування та взаємодії. Пошук статей у наукових журналах, таких як Journal of Travel Research, Tourism Management, Journal of Destination Marketing & Management, де регулярно публікуються дослідження та огляди туристичної індустрії, надали деякі зі способів, за допомогою яких інновації роблять свій внесок у розвиток індустрії туризму, серед яких:

- *Інноваційні платформи онлайн-бронювання та мобільні програми* спрощують планування та організацію поїздок. Мандрівники можуть швидко та легко бронювати готелі, авіаквитки, екскурсії та інші послуги за допомогою одного лише смартфона;

- *Заміна паперових квитків на електронні, введення цифрових ключів* для доступу до готельних номерів для безпеки туристів;

- *Соціальні медіа та платформи* обміну відгуками відіграють важливу роль у формуванні думки про туристичні напрямки. Інновації у цій галузі допомагають ділитися досвідом й отримувати рекомендації;

- *Віртуальна та доповнена реальність* дає мандрівникам можливість заздалегідь ознайомитись з місцями призначення, побачити готелі та пам'ятки, що сприяє кращому вибору туристів;

- *Алгоритми ІІ* використовуються для аналізу даних про переваги туристів та надання персоналізованих рекомендацій. Це дозволяє туристам краще зрозуміти місцеву спільноту та отримати максимум вражень;

- *Системи розумного міста*, обладнані сенсорами та IoT-пристроями, забезпечують безпеку, зручність та ефективність для туристів. Це включає розумні готелі, транспортні системи та інші інфраструктурні рішення;

- *Блокчейн* забезпечує прозорість та безпеку у фінансових транзакціях та бронюваннях. Це допомагає запобігати шахрайству та підвищує довіру туристів до онлайн-сервісів;

- Інновації сприяють сталим практикам, включаючи *впровадження екологічно чистих технологій*, енергоефективних рішень і заходів зі зменшення відходів;

- *Економіка спільного використання*, такі платформи, як Airbnb і Uber, забезпечують економіку спільного використання, дозволяючи монетизувати активи (будинки, автомобілі) і надавати мандрівникам унікальний досвід;

- *Віддалена робота* призвела до появи *цифрових кочівників*, та адаптації до нових умов;

- *Запровадження безконтактних методів оплати*, цифрових гаманців і мобільних платежів підвищує безпеку та зручність для мандрівників;

- *Технології моніторингу здоров'я*, безконтактного вимірювання температури та санітарних заходів стали популярними, особливо у відповідь на пандемію COVID-19 [2].

Таким чином, інновації в туризмі сприяють ефективності, стійкості та покращенню досвіду клієнтів. Технологічні інновації

змінюють туристичний ландшафт у всьому світі: від бронювання та транспортування до атракціонів на місці та взаємодії після поїздки. Оскільки індустрія продовжує розвиватися, впровадження та використання цих інновацій стане ключовим фактором для збереження конкурентоспроможності та відповідності очікуванням мандрівників, що постійно змінюються.

#### Список використаних джерел

1. The Future of Travel Tech: Trends and Predictions URL: <https://medium.com/@i.vikas/the-future-of-travel-tech-trends-and-predictions-f14ebff68301>

2. Delmar José Ribeiro Sábio Marketing and Tourism Teacher at Ministério da Educação. URL: [https://www.linkedin.com/pulse/how-does-innovation-help-tourism-around-world-sábio-efgaf?trk=article-ssr-frontend-pulse\\_more-articles\\_related-content-card](https://www.linkedin.com/pulse/how-does-innovation-help-tourism-around-world-sábio-efgaf?trk=article-ssr-frontend-pulse_more-articles_related-content-card)

*Науковий керівник: В.Л. Смесова, доктор економічних наук,  
професор*

**І.Р. Послушной**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В МАРКЕТИНГУ: СТРАТЕГІЇ, ІНСТРУМЕНТИ ТА ВИКЛИКИ**

Цифрова трансформація глибоко змінила маркетинг, змушуючи переосмислити традиційні методи, щоб адаптуватися до постійно змінюваного цифрового середовища. У цій доповіді досліджуються основні стратегії, інструменти та виклики, пов'язані з цією трансформацією.

Стратегії цифрової трансформації.

Цифрова трансформація в маркетингу ґрунтується на кількох ключових стратегіях для адаптації до нових технологій та змін у споживчих звичках. По-перше, підприємства повинні прийняти підхід, орієнтований на клієнта, використовуючи дані для розуміння потреб і вподобань своєї клієнтської бази. Це означає, що потрібно створювати індивідуалізовані та відповідні для кожного клієнта враження протягом всього його взаємодії з брендом.

По-друге, підприємства повинні інвестувати у контентний маркетинг та соціальні медіа, щоб збільшити свою онлайн-присутність та залучити свою цільову аудиторію. Платформи соціальних медіа,

такі як Facebook, Instagram та TikTok, надають унікальні можливості для взаємодії з клієнтами, обміну відповідним контентом та просування продуктів та послуг підприємства.

На останок, співпраця з технологічними партнерами та впровадження інноваційних рішень, таких як штучний інтелект, автоматизація маркетингу та прогностичний аналіз, можуть допомогти підприємствам залишатися конкурентоспроможними в постійно змінному цифровому середовищі [1-3].

Інструменти цифрової трансформації.

Цифрові інструменти відіграють важливу роль у цифровій трансформації маркетингу. Платформи управління відносинами з клієнтами (CRM) дозволяють підприємствам збирати, організувати та аналізувати дані клієнтів, що дозволяє їм персоналізувати взаємодії та покращувати ефективність свого маркетингу.

Інструменти автоматизації маркетингу, такі як програмне забезпечення для електронної пошти та платформи управління контентом, допомагають підприємствам автоматизувати повторювані завдання, оптимізувати свої процеси та забезпечувати послуги зі стабільною комунікацією на велику відстань.

Нові технології, такі як доповнена реальність та віртуальна реальність, також відкривають нові можливості для створення захоплюючих та відмінних від інших клієнтських вражень.

Виклики цифрової трансформації.

Незважаючи на багато переваг цифрової трансформації, підприємства стикаються з кількома викликами під час її впровадження. По-перше, управління даними та захист приватності клієнтів є серйозними питаннями. Крім того, збільшена онлайн-конкуренція означає, що підприємства повинні постійно впроваджувати нововведення та адаптуватися, щоб виділитися в насиченому цифровому середовищі. Управління організаційною зміною також є викликом, оскільки цифрова трансформація часто вимагає значних культурних і структурних змін у межах підприємства [4-5].

У висновку, хоча сказати, що цифрова трансформація в маркетинговій сфері представляє собою не просто еволюцію традиційних практик; це глибока революція, яка переосмислює спосіб взаємодії підприємств з їхніми клієнтами та проведення своєї діяльності. По мірі того, як споживачі приймають нові технології та змінюють свої поведінкові моделі, компанії повинні швидко адаптуватися, щоб залишатися актуальними та конкурентоспроможними на ринку.

Ключ до успіху в цифровій ері полягає у вмілому поєднанні стратегій, інструментів та ефективного управління викликами. Підприємства мають дбати про своїх клієнтів використовуючи інформацію про них, щоб зробити для них унікальний та приємний досвід покупок, відповідаючи їхнім особистим потребам. Одночасно інвестування в передові технологічні інструменти, такі як CRM-системи, маркетингова автоматизація та нові технології, дозволяє підприємствам залишатися гнучкими на зміни на ринку.

Однак цифрова трансформація не обходиться без викликів. Управління даними та захист приватності залишаються серйозними проблемами, а онлайн конкуренція вимагає постійної інновації та стратегічної відмінності. Крім того, цифрова трансформація часто потребує значних організаційних та культурних змін, що може бути складно впровадити.

Для успіху в цьому постійно змінному середовищі підприємства повинні вжити комплексний підхід до цифрової трансформації, сполучаючи новаторські маркетингові стратегії з довгостроковим плануванням та фокусом на вдосконаленні операцій. Це також вимагає тісної співпраці між маркетинговими командами, IT-відділами та керівниками підприємств для забезпечення ефективної реалізації та управління зміною.

Отже, цифрова трансформація в маркетингу відкриває величезні можливості для підприємств розрізнитися, зберегти своїх клієнтів та стимулювати зростання. За допомогою прогресивного та інноваційного підходу підприємства можуть подолати виклики та процвітати в цьому постійно змінному цифровому середовищі, залишаючись лідерами галузі та надаючи виняткову цінність своїм клієнтам.

#### Список використаних джерел

1. Інноваційні технології в системі маркетингових комунікацій | А Р Волкович | Ефективна економіка №3 2014. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&amz=2839> .

2. Соціальний медіа маркетинг як інструмент просування продукту підприємства *SumDU Repository: Home*. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/33739/1/Hryshchenko+Nyesheva+sotsialni+media.pdf;jsessionid=C1A965F46709B5850B15CC64BFF94D90>.

3. Перегляд тенденції розвитку людиноорієнтованого управління персоналом в умовах глобалізації та цифровізації: виклики

та можливості. *Humanities Studies.*  
URL: <http://humstudies.com.ua/article/view/299874/292378>.

4. Переваги використання CRM систем для ефективної роботи компаній. *Агенція новин Фіртка.*  
URL: <https://firtka.if.ua/blog/view/perevagi-vikoristannia-crm-sistem-dlia-efektivnoyi-roboti-kompanii> .

5. Цифрова трансформація технологій маркетингу "Scientia·fructuosa". URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/1346> .

*Науковий керівник: Т. М. Болгар, доктор економічних наук, професор*

**С.Р. Проскура**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА МЕНЕДЖМЕНТ, ЙОГО ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ**

Штучний інтелект (ШІ) - це технологія, що привернула увагу всього світу. Все частіше компанії та державні установи використовують або розглядають можливість використання ШІ. Глобальне опитування показало, що 85% опитаних керівників планують інвестувати значні кошти в технології ШІ протягом наступних років [1]. Більшість вчених та представників бізнесу схиляються до думки, що технології суттєво змінять середу бізнесу у XXI столітті, зокрема діяльність організацій, промисловості та суспільства [2].

Згідно з даними консалтингової компанії Accenture, 84% керівників висловлюють думку, що використання штучного інтелекту сприяє розвитку компанії та оптимізує робочі процеси [3].

Вплив ШІ на управління бізнесом є значним. Він стимулює трансформацію та інновації, що сприяє підвищенню ефективності та результативності бізнесу. Завдяки алгоритмам машинного навчання та прогностичній аналітиці ШІ надає цінну інформацію, яка дозволяє менеджерам приймати рішення на основі даних. Яскравим прикладом є Amazon, яка використовує штучний інтелект для аналізу поведінки та вподобань клієнтів, що дозволяє їм відповідним чином налаштувати свої продукти та послуги.

Використання штучного інтелекту змінює спосіб роботи менеджерів і прийняття рішень, що призводить до підвищення ефективності, продуктивності та стратегічних результатів. ШІ дозволяє менеджерам прогнозувати ринкові тенденції, аналізувати великі обсяги даних у реальному часі та оптимізувати операції. Згідно з дослідженням, проведеним Accenture, штучний інтелект може підвищити продуктивність до 40% завдяки автоматизації рутинних завдань.

Вплив штучного інтелекту на методи управління особливо помітний в аналізі даних. Маючи здатність аналізувати величезні обсяги даних, алгоритми штучного інтелекту можуть виявляти закономірності та кореляції, які можуть вислизати від аналітиків. Ця нова функція дає змогу менеджерам приймати більш обґрунтовані рішення та визначати сфери, які потребують покращення у своїй діяльності. Наприклад, роздрібні торговці можуть використовувати технологію штучного інтелекту, щоб заглиблюватися в історію покупок і вподобання клієнтів, що зрештою дозволяє їм надавати персоналізовані рекомендації щодо продуктів.

Чат-боти на основі ШІ є ще одним прикладом впливу ШІ на методи управління. Ці віртуальні помічники можуть обробляти запити клієнтів, миттєво відповідати та виконувати транзакції. Це покращує обслуговування клієнтів і звільняє людські ресурси для зосередження на більш складних завданнях [4].

ШІ багато в чому полегшує щоденну роботу менеджерів. Можна виділити декілька основних сфер, де ШІ приносить найбільшу користь:

*Автоматизація завдань:* ШІ може автоматично генерувати завдання, допомагаючи менеджерам краще керувати часом і ресурсами. Наприклад, штучний інтелект може нагадати вам про майбутній термін виконання завдання або запропонувати наступні кроки в проекті.

*Оптимізація комунікації:* ШІ може допомогти створювати та редагувати електронні листи, полегшуючи ефективне спілкування в команді. Штучний інтелект може, наприклад, аналізувати тон і стиль повідомлень, щоб зробити їх більш зрозумілими та професійними.

*Управління проектами:* ШІ може запропонувати вдосконалення робочих процесів, що сприяє більшій ефективності. Наприклад, він може збирати та аналізувати дані з попередніх проектів, щоб запропонувати оптимальний план дій.

Інструменти штучного інтелекту, такі як Tome.app, GrammarlyGo та Zoom IQ, дозволяють розширити продуктивність

програм, з якими вони інтегровані, і використовувати можливості штучного інтелекту в роботі менеджера [5].

*Аналіз даних:* Використовуючи потужність штучного інтелекту, інструменти можуть швидко та точно обробляти великі набори даних, звільняючи менеджерів від важкої задачі ручного аналізу. Штучний інтелект перетворює складні дані на зрозумілі, дієві висновки, що прискорює процеси прийняття обґрунтованих рішень. Ця підвищена ефективність не лише зменшує час, витрачений на аналіз даних, але й підвищує якість рішень, надаючи організаціям гнучкість ефективно адаптуватися до змінних ринкових умов та використовувати з'являючіся можливості.

*Планування та управління календарем:* Асистенти управління календарем на основі штучного інтелекту використовують обробку природної мови для розуміння та інтерпретації запитів на зустрічі та уподобань у плануванні. Вони можуть отримувати доступ до календаря менеджера для знаходження відповідних інтервалів часу, пропонувати часи зустрічей та автоматично вирішувати питання планування. Ці асистенти також можуть адаптуватися до змін, переплановуючи або скасовуючи зустрічі, допомагаючи уникнути конфліктів у плануванні. Обробка цих адміністративних завдань штучним інтелектом звільняє час менеджера, дозволяючи йому зосередитися на більш стратегічних та цінних аспектах роботи [6].

Штучний інтелект впливає на менеджмент та управління бізнес-процесами, надаючи значні переваги для компаній у сучасному світі. Заснований на алгоритмах машинного навчання та прогнозній аналітиці, ШІ забезпечує цінну інформацію, що дозволяє менеджерам приймати обґрунтовані рішення на основі даних. Його вплив виявляється у вдосконаленні бізнес-процесів, підвищенні продуктивності та ефективності, а також в забезпеченні персоналізованого обслуговування клієнтів.

Загалом, використання ШІ в управлінні бізнесом відкриває широкі можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

#### Список використаних джерел

1. Lee, M., Scheepers, H., Lui, A., Ngai, E. (2023). The implementation of artificial intelligence in organizations: A systematic literature review. *Information & Management*. Volume 60, Issue 5. Retrieved from:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720623000642> [in English]

2. Duan, Y. (2019). Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data-evolution, challenges and research agenda International Journal of Information Management. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401219300581> [in English]

3. Дослідження Accenture показує, що нездатність масштабувати штучний інтелект може призвести до банкрутства 75% організацій [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://newsroom.accenture.com/news/2019/failure-to-scale-artificial-intelligence-could-put-75-percent-of-organizations-out-of-business-accenture-study-shows>

4. Штучний інтелект в управлінні бізнесом: революція в процесі становлення [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://leadershiptribe.com/blog/artificial-intelligence-in-business-management-a-revolution-in-the-making#:~:text=AI%20enables%20managers%20to%20predict,the%20automation%20of%20routine%20tasks>

5. Інструменти ШІ для менеджерів. ШІ в бізнесі №35 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://firmbee.com/ai-tools-for-managers/amp>

6. ШІ в управлінні бізнесом: розкриття наступної хвилі операційної досконалості [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.leewayhertz.com/ai-in-business-management/#:~:text=Artificial%20Intelligence%20is%20transforming%20the,making%20and%20efficiency%20in%20businesses.>

*Науковий керівник: Ж. В. Піскова, кандидат економічних наук,  
доцент*

*А.Д. Риженко  
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: ВИГОДИ ТА НЕДОЛІКИ**

Штучний інтелект (далі - ШІ) досить швидко набрав популярності у сучасному світі та стрімко став невід'ємною частиною збору та обробки інформації у нашому житті [1]. Така галузь як менеджмент та будь-які сфери управління в цілому також не є винятком. Мільйони робітників та керівників усього світу почали використовувати штучний інтелект у своїй діяльності, відкривши для

себе безмежні можливості для підвищення ефективності та прийняття кращих і більш креативних рішень. Його вплив у сфері управління відчутний на всіх рівнях організації - від стратегічного планування до операційної діяльності. Проте, разом із вигодами, ШІ може нести в собі й певні ризики та недоліки, які потребують розуміння та уважного контролю під час управління.

Для того, щоб розглянути загальну характеристику комп'ютеризованого інтелекту та оцінити його вплив на сучасний менеджмент, необхідно дослідити його дію в цілому та оцінити всі «за» та «проти».

Тож, штучний інтелект – це сфера комп'ютерних наук, яка займається впровадженням програм та систем, які здатні виконувати завдання, що зазвичай вимагають людського втручання та інтелекту. ШІ використовує методи машинного навчання, обробки природної мови, розпізнавання образів, планування та багато інших алгоритмів для розв'язання складних завдань [2]. Ці системи можуть виконувати функції, такі як розпізнавання образів, голосове введення, прийняття рішень, генерація таблиць і графіків, рекомендації та автоматизація процесів. Початковою та найбільш вагомою перевагою використання цієї системи є надзвичайна швидкість пошуку інформації а також легка доступність. На сьогодні завантажити інтернет-помічника можна на будь-який гаджет та отримати відповідь на своє запитання за лічені секунди абсолютно безкоштовно, лише сформувавши запит. Завдяки цьому ШІ стрімко допомагає автоматизувати безліч рутинних та монотонних операцій, дозволяючи людям зосереджувати більше уваги на креативних, творчих та стратегічних завданнях. Як наслідок – збільшення кількості виконаних задач в межах робочого дня та зменшення рівня стресу і напруги працівників. Щодо вигоди штучного інтелекту для компаній та успіху їх продажів, застосунок може аналізувати великі обсяги даних, швидко виділяти ключові тренди та патерни, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення. Алгоритми машинного навчання можуть прогнозувати попит на продукцію, оптимізувати цінову політику, а також виявляти можливі проблеми та ризики ще до їх настання. Це дозволяє компаніям знижувати витрати, підвищувати якість продукту та збільшувати конкурентні переваги на ринку.

Тож, можна зауважити, що з появою штучного інтелекту у сучасному світі, життя та робота спростилися для багатьох людей. Але на противагу вигодам, звісно ж, є і деякі недоліки використання комп'ютерного інтелекту у сфері менеджменту. Перший і найвагоміший мінус використання даного сервісу витікає саме з його

переваги – відсутність людського втручання. Штучний інтелект хоч і здатний до обробки та генерації великого обсягу текстів, його можливості обмежені щодо використання людських емоцій та контексту певної ситуації. Як результат – недоречні та іноді безглузді відповіді сервісу на той чи інший запит, недовіра пропозиції вирішення проблем та неадекватні поради щодо взаємодії з клієнтами чи колективом. Наступний недолік, з яким можна зіштовхнутися при використанні ШІ у роботі – відсутність чесності та прозорості рішень. Багато хто вже звик відразу йти з певним завданням по допомогу до штучного інтелекту, не розібравшись та не дослідивши ситуацію самостійно, в результаті чого остаточні рішення можуть бути недостатньо ефективними або навіть важкими для пояснення. Якщо мова йде про використання ШІ у задачах, що потребують індивідуального підходу, може бути помічена відсутність оригінальності чи навіть плагіат. Через це застосування сервісу у своїх роботах вимагає якісної перевірки отриманих даних, яка іноді займає більше часу та сил ніж самостійне створення певного проекту. При масштабному використанні застосунку штучного інтелекту в організації, необхідно подбати про достатню кваліфікацію залучених до цього робітників, адже дуже важливо розуміти алгоритми роботи даного сервісу та пам'ятати про усі можливі наслідки (перш за все негативні) впровадження допомоги ШІ у діяльність компанії [3]. Це є досить великою відповідальністю для керівництва, як і залежність від технологій, яка з'явилася разом із появою штучного інтелекту. Відтепер задля ефективного та зручного використання застосунку необхідно ретельно слідкувати за оновленням своєї системи та гаджетів загалом для підтримки роботи штучного інтелекту. До того ж, разом із ростом популярності штучного інтелекту, росте і рівень безробіття. Комп'ютери створюють відсутність попиту на людський інтелект та участь у деякій роботі загалом. Це може породжувати проблеми соціальної нестабільності та нерівності в розподілі доходів.

Отже, використання штучного інтелекту у сфері сучасного менеджменту породжує власні вигоди та недоліки, які є взаємодоповнюючими. Через це кожна компанія та керівництво самостійно вирішує у якій мірі використовувати послуги ШІ у своїй діяльності і чи використовувати взагалі. Враховуючи це, рішення про впровадження штучного інтелекту в менеджмент потребує ретельного аналізу, адаптації до специфічних потреб та можливостей організації та управління ризиками для досягнення успішних результатів.

Список використаних джерел

1. Що таке штучний інтелект: історія, види та складові [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://gigacloud.ua/blog/navchannja/scho-take-shtuchnij-intelekt-istorija-vidi-ta-skladovi>

2. Штучний інтелект (ШІ) – що це таке, як працює і навіщо потрібен. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://termin.in.ua/shtuchnyy-intelekt/>

3. Від ШІ до ІІ: що таке штучний інтелект та як він трансформує світ [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://speka.media/ai/vid-s-do-i-shho-take-stuchnij-intelekt-ta-yak-vin-transformuje-svit-xv7039>

*Науковий керівник: Ж. В. Піскова, кандидат економічних наук, доцент*

**К.О. Савицька**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА ІННОВАЦІЇ У СФЕРІ ТУРИЗМУ**

Актуальність теми полягає в постійних викликах, з якими стикається туристична галузь, включаючи зміну попиту, зростаючу конкуренцію та швидкі технологічні зміни. Розуміння та правильне використання новаторських підходів може призвести до змін у підходах до бізнесу та покращення якості обслуговування відповідно до сучасних вимог.

Метою є вивчення та аналіз штучного інтелекту та інновацій в туристичній галузі з урахуванням сучасних тенденцій.

Туризм є однією з найважливіших сфер в економіці кожної країни. А тому вона має постійно розвиватися та використовувати нові технології, яких з'явилося чимало. Туристична індустрія вже активно використовує штучний інтелект та інновації, від чого отримує безліч переваг.

Інновації – це об'єкт чи процес, який веде до появи чогось нового – новації. До цього трактування вперше підійшов вчений-економіст Йозеф Шумпетер. У своїй роботі «Теорія економічного розвитку» він визначив інновації як основний механізм, що стимулює економічний розвиток. [1]

Так як туристична сфера розвивається постійно, використання інноваційних технологій відкриває безліч можливостей для покращення якості обслуговування та оптимізації туристичного

бізнесу. Наприклад, автоматизовані системи бронювання і резервування, завдяки яким збільшується якість та швидкість обслуговування туристів, при чому зменшуючи час на оформлення квитків. А систему навігації активно використовують не тільки у професійній діяльності, але і в повсякденному житті.

Штучний інтелект та інновації мають значний потенціал для допомоги туристичній індустрії та просуненню на новий рівень. Штучний інтелект може допомогти з такими задачами:

- Обслуговування клієнтів. 56% компаній використовують штучний інтелект у клієнтському сервісі та 46% у CRM. Одним з найпоширеніших способів комунікації є чат-боти, завдяки яким можна налаштувати цілодобову підтримку. Що є чудово на перших етапах та у вирішенні нескладних завдань.

- Робота з відгуками. Штучний інтелект здатний аналізувати відгуки та передбачати потреби туристів.

- Маркетинг та реклама. При налаштуванні певних алгоритмів штучний інтелект може відслідковувати дії туристів у соціальних мережах(коментарі, вподобання), на базі чого можна краще зрозуміти тренди та створювати рекламні кампанії [2].

Отже, штучний інтелект та інновації є ключовим компонентом сучасних тенденцій у туристичній галузі. Впровадження цих новітніх технологій може значно покращити подорожі та зробити туристичну сферу більш конкурентоспроможною та ефективною.

#### Список використаних джерел

1. Сучасна економічна динаміка в контексті парадигми економічного розвитку Й.А .Шумпетера

- 2.Штучний інтелект: загрози чи можливості для туризму? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://joinup.ua/uk/news/shtuchnij-intelekt-zagrozi-chi-mozhливosti-dlya-turizmu/>

*Науковий керівник: Л.Г. Бойко, доцент*

**Л. В. Чорна**

*Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника,  
Івано-Франківськ, Україна*

**Л. В. Ковальська**

*Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника,  
Івано-Франківськ, Україна*

## **ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІННОВАЦІЯ В ТУРИЗМІ**

Web Summit вважається однією з найбільших ІТ-конференцій світу. У 2023 р. він проходив у м. Лісабон за участю 70 236 зацікавлених осіб зі 153 країн. Саміт розглядається як подія, на якій визначаються технологічні тренди сьогодення та найближчого майбутнього. Винятком не стала і минулорічна подія. Web Summit 2023 окреслив чотири інноваційні тренди року, з-поміж яких головним трендом визнано ШІ.

Термін «штучний інтелект» (ШІ) з наукової площини переходить у практичну та набуває широкомасштабного вжитку. На цьому наголошують укладачі словника англійської мови Collins Dictionary, які констатують, що слово «штучний інтелект» стало головним у 2023 р. Частота його використання зросла в чотири рази. Технологія ШІ імплементована в повсякденне життя суспільства на рівні з електронною поштою чи онлайн-комунікацією.

Факт зростання інтересу до використання штучного інтелекту підтверджує низка даних різних Інтернет-джерел. У період 2015-2019 рр. кількість бізнес-структур, які використовують ШІ, збільшилася на 270%, а кількість стартапів, пов'язаних з ШІ, зросла в 14 разів з 2000 року. 83% компаній вважають, що використання ШІ є головним пріоритетом в їхніх бізнес-стратегіях. Станом на 2023 р. 35% компаній світу уже використовують дану технологію, а ще 42% тестують її з метою застосування в перспективі. Прогнозується, що до 2027 р. ринок штучного інтелекту досягне 407 млрд доларів США у порівнянні з \$86,9 млрд у 2022 р. За даними Grand View Research, ШІ продовжуватиме інтегруватися в різні галузі з очікуваним щорічним темпом зростання 37,3% у період 2023-2030 рр. Ринок штучного інтелекту досягне \$1,811.75 млрд у 2030 р. [1].

Впровадження ШІ в туристичну діяльність відкриває нові перспективи. Дані Statista показують, що частка доходів туристичних компаній, на які вплинув ШІ, у всьому світі збільшилася з 9% у 2018 р. до 21% у 2021 р. Очікується, що вона досягне 32% у 2024 р. [2].

У своїй роботі туристичні агентства можуть послуговуватися як генеративними типами програм ШІ на зразок Chat GPT і Bard, так і тими, що працюють із зображеннями, зокрема Midjourney, DALL-E. Chat GPT – це штучний інтелект, розроблений компанією Open AI. Він був представлений громадськості в 2022 р. Лише за перші 5 днів від його запуску даним чат-ботом скористався 1 млн споживачів. Chat GPT використовує алгоритми глибокого навчання та нейронні мережі для аналізу текстів і створення відповідей. Його підготовка здійснювалася із залучення значного обсягу текстів з різних джерел. При отриманні запиту програма аналізує інформацію з цих джерел і на її основі генерує відповідь. У роботі з Chat GPT стає відразу зрозумілим, що відповіді згенеровані штучно. Натомість, Bard від Google характеризується певним рівнем емоційності у процесі відповіді. Він є ефективний в описовій частині, тому його застосування при складанні текстового повідомлення про готель чи туристичну дестинацію буде особливо доцільним. Окрім того, Bard зданий додавати посилання, зокрема при характеристиці номерного фонду готелю він переходить на сторінку відповідного номеру з фото. А ще він працює з усією інформацією системи Google.

При роботі із зображеннями ефективною є нейромережа Midjourney. Доступною вже є шоста її версія. Згенеровані нею зображення важко відрізнити від реальних фото. Серед нововведень шостої версії значиться підвищена точність «розуміння» завдань, глибша деталізація та можливість використання більше ніж 350 слів для текстового опису.

DALL-E – це технологія ШІ, яка здатна створювати високоякісні зображення за текстовим запитом, що називається підказкою. Вона зарекомендувала себе ефективною у процесі як формування складних зображень шляхом поєднання різних концепцій, так і зміни композиції чи текстури зображення.

Таким чином, сфера туризму зазнає значних змін завдяки прогресивним розробкам у галузі штучного інтелекту. Дана технологія спрощує процес пошуку та бронювання готелів, турів, надаючи рекомендації у відповідності до запитів туристів.

#### Список використаних джерел

1. Artificial Intelligence Market Size & Trends. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/artificial-intelligence-ai-market> (дата звернення: 28.03.2024).

2. Statista. Artificial intelligence (AI) worldwide. URL: <https://www.statista.com/topics/3104/artificial-intelligence-ai-worldwide/#topic> (дата звернення: 28.03.2024).

## СЕКЦІЯ 4. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ ТА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

**Yuliia Tarasova**

*Alfred Nobel University Dnipro*

### **TAX BURDEN: UKRAINE AND EUROPEAN COUNTRIES**

Tax policy is a state strategy based on which decisions are made regarding the structure and function of the tax system, which determine the characteristics of the tax system. By implementing tax policy, the state, with the help of the optimal tax burden on the economy, can contribute to the growth or decline of economic activity, create a favorable market environment, regulate shadow processes, conditions for the development of priority sectors of the economy. It is common knowledge that the very phenomenon of tax burden does not pose a threat to the economy, as it usually exists where there are taxes, that is, in any country in the world. At the same time, it should be adequate, reasoned, uniform and effective from the point of view of economic growth.

Tax burden is the ratio of the total amount of taxes and tax payments to the taxpayer's gross income. At the macro level, the tax burden (tax pressure, level of taxation of the economy) is the ratio of the total amount of taxes and tax payments, mobilized in budgets of all levels and state trust funds, to the gross domestic product. Mathematically, the "tax burden" is expressed as the ratio of taxes paid to the government in a given period and revenues received in the same period; in international practice, it is defined as the contribution of tax revenues to the consolidated budget of the state to the volume of GDP. By analyzing the "tax burden" it is possible to quickly assess economic and political changes.

The overall tax-to-GDP ratio, meaning the sum of taxes and net social contributions as a percentage of gross domestic product (GDP), stood at 41.2% in the EU in 2022, a decrease compared with 2021 (41.5%). In the euro area, tax revenue increased in line with nominal GDP, meaning that the tax-to-GDP ratio in 2022 remained stable at 41.9%. In absolute terms, in 2022, revenue from taxes and social contributions increased by €480 billion in the EU compared with 2021, to stand at €6 549 billion. Highest tax-to-GDP ratio in France, Belgium and Austria. The tax-to-GDP ratio varied significantly between EU countries in 2022, with the highest shares of taxes and social contributions as a percentage of GDP being recorded in France (48.0%), Belgium (45.6%) and Austria (43.6%). At the opposite end of the

scale, Ireland (21.7%), Romania (27.5%) and Malta (29.6%) registered the lowest ratios [1]. Largest increase of tax-to-GDP ratio in Cyprus, largest decrease in Denmark. In 2022, compared with 2021, the tax-to-GDP ratio increased in twelve EU countries, with the largest increases being observed in Cyprus (from 34.8% in 2021 to 36.5% in 2022) and Hungary (33.9% in 2021 and 35.1% in 2022). In contrast, decreases were recorded in fifteen EU countries, notably in Denmark (from 48.3% in 2021 to 42.5% in 2022) and Poland (from 37.6% to 35.3%) [2].

The tax burden can serve as both a stimulating and a disincentive factor of the economy. By raising the level of VAT, applying customs duties and excise taxes, the state can directly influence the elasticity of demand for certain categories of goods and services. By setting the level of taxation, introducing a multi-level taxation system, modulating the tax burden and providing tax benefits, the state can directly influence the level of entrepreneurial and investment activity. Tax policy is one of the most important and effective tools for influencing the economy.

#### References

1. Tax revenue statistics. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tax\\_revenue\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tax_revenue_statistics)
2. EU tax and social contribution revenue up in 2022. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20231031-2>

*Scientific advisor: Z. Pestovska, PhD of Economics, Associate professor*

**А.П. Авельцева**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **КОРЕЛЯЦІЙНО-РЕГРЕСІЙНИЙ АНАЛІЗ ЯК ВИД ЕКОНОМІКО-СТАТИСТИЧНИХ МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ**

Сучасне керівництво підприємством не може обійтися без застосування сучасних методів економіко-математичного моделювання та аналізу економічних і статистичних даних.

Розглянемо такий важливий економіко-статистичний метод, який використовується для аналізу та моделювання економічних процесів, як кореляційно-регресійний аналіз.

Кореляційно-регресійний аналіз є статистичним методом, який використовується для дослідження зв'язку між двома чи більше змінними. Цей метод можна застосовувати для дослідження

залежності між будь-якими змінними, які можуть бути представлені у вигляді чисел. Зазвичай цей метод використовується в економічних дослідженнях, але його можна застосовувати і в інших галузях. Основні завдання кореляційно-регресійного аналізу полягають у визначенні тісноти зв'язку між двома змінними при парному зв'язку та між результативними та декількома факторними змінними при багатфакторному зв'язку. Для встановлення зв'язку між змінними використовуються кореляційний та регресійний аналіз.

Для використання кореляційно-регресійного аналізу у прогнозуванні діяльності підприємства необхідно виконати такі етапи.

Перший етап: постановка задачі. Цей етап полягає в чіткому визначенні задачі, яку необхідно вирішити за допомогою кореляційно-регресійного аналізу. Для цього необхідно визначити змінні, які необхідно проаналізувати та визначити, що саме потрібно прогнозувати. Наприклад, метою може бути встановлення зв'язку між чистим прибутком підприємства та факторами, які впливають на цю змінну. Тож необхідно визначити потрібні дані та забезпечити їх збір з відповідних джерел.

Другий етап: формування переліку чинників, їх логічний аналіз. На цьому етапі необхідно визначити всі можливі фактори, які можуть впливати на залежну змінну. Це можуть бути фінансові показники, демографічні дані, технічні параметри тощо. Після визначення всіх факторів, необхідно проаналізувати їх взаємозв'язки та вибрати найбільш значущі для подальшого аналізу.

Третій етап: побудова моделі, її перевірка на адекватність, модель, правдоподібність та значущість. На цьому етапі використовуються методи кореляційного та регресійного аналізу для визначення залежності між факторами та залежною змінною. Після побудови моделі проводиться її перевірка на адекватність та правдоподібність. Якщо модель адекватна, вона дозволяє дослідникам зробити прогнозовані значення залежної змінної на основі вхідних даних.

Четвертий етап: оцінка або точність моделі. На цьому етапі проводиться оцінка або точність побудованої моделі. Цей етап включає аналіз результатів регресійного аналізу та побудованої моделі, оцінку їх адекватності та значущості.

П'ятий етап: економічне представлення. Останнім етапом є економічна інтерпретація та використання результатів кореляційно-регресійного аналізу для планування та прогнозування діяльності підприємства. На етапі економічного представлення порівнюють

результати аналізу з першого етапу з припущеннями гіпотез та оцінюють їх правдоподібність з економічної точки зору.

Отже, можна зробити висновок, що кореляційно-регресійний аналіз є важливим інструментом для підприємств у плануванні та управлінні діяльністю. Його використання дозволяє виявити залежність між факторами діяльності та результатом, здійснювати прогнозування, виявляти причини негативної результативності та планувати ресурси підприємства. Цей інструмент може допомогти підприємствам здійснювати раціональне управління та підвищувати їх ефективність.

#### Список використаних джерел

1. Ю. А. Харченко, к. т. н.: Кореляційно-регресійний аналіз обсягів збуту продукції промислового підприємства. / Економічний простір. - 2014. - № 86. - С. 214-223.

2. Руська Р. В., Іващук О. Т. Навчальний посібник „Методи економіко-статистичних досліджень!": Тернопіль: Тайп, 2014.–190 с., с. 3.

3. Статистичні методи вимірювання і аналізу взаємозв'язків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kegt.rshu.edu.ua/images/dustan/CMONS5.pdf>.

*Науковий керівник: В.М. Вареник, кандидат економічних наук, доцент*

**Т. М. Болгар**  
**доктор економічних наук, професор**  
*Університете імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

### **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЯВЛЕННЯ ОЗНАК НЕПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРИХОВУВАННЯ БАНКРУТСТВА**

В умовах дії ринкових відносин суб'єкти господарювання мають постійно адаптуватися до змін попиту: розширювати асортимент, поліпшувати якість, знижувати собівартість та оптимізувати структуру витрат. Останніми роками в Україні спостерігається стійка тенденція до зростання кількості фінансово неспроможних підприємств. Негативною тенденцією, яка є наслідком незадовільного фінансового стану більшості вітчизняних підприємств, є катастрофічне зростання їх кредиторської і дебіторської

заборгованості. Це наслідок неплатоспроможності більшості суб'єктів господарювання. Неплатоспроможність, у свою чергу, є підставою для оголошення підприємства банкрутом. Як наслідок, значна кількість позовних заяв до судів надходить у зв'язку з банкрутствами підприємств.

Фазу розбалансованості діяльності підприємства називають фінансовою кризою і на практиці з нею, як правило, ідентифікується загроза неплатоспроможності та банкрутства підприємства. Міністерство економіки України від 26.10.2010 р. затвердило "Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства" [1]. Цей документ розроблено з метою:

- забезпечення однозначності підходів під час оцінювання фінансово-господарського стану підприємства;
- виявлення ознак його неплатоспроможності;
- своєчасного виявлення формування незадовільної структури балансу для здійснення попереджувальних заходів щодо запобігання банкрутству;
- здійснення аналізу для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва;
- відновлення платоспроможності підприємств через їх санацію.

Економічні показники фінансового стану підприємств з різним рівнем неплатоспроможності визначаються державним органом з питань банкрутства, керуючим підприємством, власником його майна (органом, уповноваженим управляти майном підприємства), інвестором, кредитором за власною ініціативою, а також у визначених Законом України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" № 4212-VI [2] випадках під час проведення експертизи фінансового стану підприємства. Джерелами інформації для розрахунків показників і виявлення ознак неплатоспроможності слугують дані фінансової звітності підприємства.

Поточна неплатоспроможність може характеризувати фінансовий стан будь-якого підприємства, якщо на відповідний момент через випадковий збіг обставин (часто зустрічається на практиці) тимчасово суми наявних у нього коштів і високоліквідних активів недостатні для погашення поточного боргу. Економічним показником ознак поточної неплатоспроможності (Нпот) за наявності простроченої кредиторської заборгованості є різниця між сумою наявних у підприємства коштів, їх еквівалентів та інших

високоліквідних активів і його поточних зобов'язань, яку визначають за даними ф. №1. за формулою:

$$Hnom = (1030) + (1035) + (1160) + (1165) - (1695), \quad (1)$$

де числа тут і далі – це коди рядків відповідних форм фінансової звітності.

Від'ємний результат суми наведених статей балансу свідчить про поточну неплатоспроможність підприємства та його незадовільну діяльність. Ознаки критичної неплатоспроможності підприємства характеризують відповідний фінансовий стан потенційного банкрута, якщо на початок і кінець звітного кварталу, який передував подачі заяви про відкриття справи про банкрутство, є ознаки поточної неплатоспроможності. При цьому коефіцієнт поточної ліквідності (*K1*) і коефіцієнт забезпечення власними коштами (*K2*) в кінці звітного кварталу менші їхніх нормативних значень – відповідно 2,0 і 0,1. Коефіцієнт поточної ліквідності (*K1*) визначається як відношення фактичної вартості оборотних коштів, що знаходяться в наявності у підприємства у вигляді виробничих запасів, готової продукції, коштів, дебіторських заборгованостей та інших оборотних активів (підсумок II розділу активу балансу), до суми довгострокових та поточних зобов'язань підприємства (сума II та III розділів пасиву балансу). Коефіцієнт забезпечення власними коштами (*K2*) характеризує наявність власних оборотних коштів підприємства, необхідних для його фінансової стабільності. Цей коефіцієнт розраховується як відношення різниці між обсягами джерел власних і прирівняних до них коштів і фактичною вартістю основних засобів та інших необоротних активів до вартості наявних у підприємства оборотних активів – виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції, дебіторської заборгованості та інших оборотних активів. Якщо в кінці звітного кварталу хоча б один з наведених коефіцієнтів перевищує його нормативне значення або протягом звітного кварталу спостерігається їх збільшення, то перевага надається позасудовим заходам відновлення платоспроможності боржника або його санації у процесі провадження справи про банкрутство.

#### Список використаних джерел

1. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/>
2. Електронний ресурс. Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v\\_606600-13#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v_606600-13#Text)

## **ПОДАТКИ В УКРАЇНІ: ПОРІВНЯННЯ З КРАЇНАМИ ЄВРОПИ**

У сучасному світі система оподаткування є однією з ключових складових фінансової політики кожної країни. Україна, як і багато країн Європи, має свою систему податків, яка впливає на бюджетні надходження, рівень життя населення та інвестиційний клімат. У тезах ми розглянемо основні аспекти податкової системи України, порівняємо їх з системами країн Європи та зробимо висновки щодо подальших можливостей реформування.

Огляд податкової системи України.

Україна має складну систему податків, яка включає в себе податок на прибуток підприємств, ПДВ, податок на доходи фізичних осіб, акцизний податок та інші. Податкова система України часто критикується за високі ставки податків, складність процедур та недостатню прозорість.

Порівняння з країнами Європи.

У порівнянні з країнами Європи, Україна має одну з найвищих ставок податку на прибуток підприємств (18-20 %), що може впливати на конкурентоспроможність бізнесу та інвестиційний клімат. Наприклад, у країнах Європейського Союзу ставка податку на прибуток підприємств зазвичай коливається від 19 % до 35 %.

Щодо ПДВ, Україна має стандартну ставку 20 %, що відповідає середньому рівню в Європі. Однак існують країни з більш низькими ставками ПДВ, наприклад, Люксембург (17 %) та Швейцарія (7.7 %).

Ставки податку на доходи фізичних осіб в Україні також можуть вважатися або ж низькими у порівнянні з деякими країнами Європи. Наприклад, максимальна ставка податку на доходи фізичних осіб в Україні складає 18 %, тоді як у країнах Європейського Союзу ця ставка може бути вище (наприклад, у Швеції – 57 %).

Для кращого порівняння систем податків в Україні та країнах Європи розглянемо деякі ключові показники:

1. Ставка податку на прибуток підприємств:

Україна: 18-20 %

Польща: 19 %

Німеччина: 15-30 %

Франція: 28 %

2. Ставка ПДВ:

Україна: 20 %

Люксембург: 17 %

Швейцарія: 7.7 %

Нідерланди: 21 %

3.Максимальна ставка податку на доходи фізичних осіб:

Україна: 18 %

Швеція: 57 %

Італія: 43 %

Іспанія: 45 %

Порівнюючи систему податків України з країнами Європи, можна зробити декілька висновків:

– Україна має високі ставки податків на прибуток підприємств та доходи фізичних осіб у порівнянні з багатьма країнами Європи, що може негативно впливати на бізнес та інвестиційний клімат;

– ставки ПДВ в Україні відповідають середньому рівню в Європі, але існують країни з більш низькими ставками, що може бути важливим фактором для споживачів та бізнесу;

– Україна може вивчити досвід країн Європи з податкової реформи, спрямованої на спрощення системи, зниження ставок та підвищення прозорості, щоб покращити свою податкову систему та стимулювати економічний розвиток.

Отже, податкова система в Україні є складною та може вимагати реформування для покращення бізнес-клімату та залучення інвестицій. Порівняння з країнами Європи показує, що є можливості для зниження ставок податків та спрощення процедур, що допоможе створити більш привабливе середовище для бізнесу та споживачів.

#### Список використаних джерел

1.Податковий кодекс України: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

2.Податковий кодекс Польщі: <https://www.mf.gov.pl/en/taxes-and-duties/tax-system-in-poland>

3.Податковий кодекс Німеччини: [https://www.gesetze-im-internet.de/englisch\\_estg/englisch\\_estg.html](https://www.gesetze-im-internet.de/englisch_estg/englisch_estg.html)

4.Податковий кодекс Франції: [https://www.impots.gouv.fr/portail/international-particulier/les-conventions-internationales/pays/conventions-fiscales?field\\_fichier\\_convention\\_tid=All&field\\_pays\\_tid=154&items\\_per\\_page=10](https://www.impots.gouv.fr/portail/international-particulier/les-conventions-internationales/pays/conventions-fiscales?field_fichier_convention_tid=All&field_pays_tid=154&items_per_page=10)

5.Податковий кодекс Люксембургу: <https://guichet.public.lu/en/entreprises/fiscalite/tva/tva-taux.html>

6.Податковий кодекс Швейцарії:  
<https://www.admin.ch/opc/en/classified-compilation/19995395/index.html>

7.Податковий кодекс Нідерландів:  
<https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontenten/belastingdienst/business/taxation-in-the-netherlands/corporation-tax/corporation-tax>

8.Податковий кодекс Швеції:  
<https://www.skatteverket.se/privat/skatter/beloppochprocent/statligaskattetabeller.4.233f91f71260075abe88000420.html>

9.Податковий кодекс Італії:  
<https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/web/guest/english-version/taxation>

10.Податковий кодекс Іспанії:  
[https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/en\\_gb/Ayuda/Modelos\\_\\_Pr ocedimientos\\_y\\_Servicios/Ayuda\\_Modelo\\_720/Informacion\\_general/Cuesti ones\\_generales/Informacion\\_general.shtml](https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/en_gb/Ayuda/Modelos__Pr ocedimientos_y_Servicios/Ayuda_Modelo_720/Informacion_general/Cuesti ones_generales/Informacion_general.shtml)

*Науковий керівник: Т. М. Болгар, доктор економічних наук,  
професор*

*Є. Босняк  
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ОСНОВНІ СПОСОБИ ФІНАНСУВАННЯ БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Фінансування благодійних організацій є досить складною задачею у різних країнах. Особливе значення ця тема набула саме через підвищену необхідність у, передусім, забезпечення потреб гуманітарної логістики через виникнення катастроф та забезпечення потреб дизастер менеджменту. Так, протягом останніх років ця тема була досліджена значною кількістю вчених, однак все ж таки ця проблема залишається актуальною і дотепер, особливо в контексті війни. Фінансування неприбуткових організацій може включати в себе багато елементів, таких як економічні, соціальні, фінансові, соціальні або маркетингові елементи.

Одним з основних принципів фінансування неприбуткових організацій є мультисорсинг. У неприбутковому секторі неможливо, щоб організація фінансувалася лише з одного джерела. Мультиджерельність можна визначити як забезпечення незалежності від одного джерела фінансування [1]. Такі джерела можна розділити за різними критеріями. Наприклад за характером джерела на грошові

ресурси (фінансові ресурси) та негрошові пожертви, інформацію, волонтерство, тобто нефінансові ресурси, далі за географічним походженням на внутрішні (місцеві) ресурси та іноземні ресурси, за ресурсами організації на внутрішні ресурси від власної діяльності та зовнішні ресурси (державні, індивідуальні та приватні джерела), за способом отримання - на прямі джерела (пожертви) та непрямі джерела (податкові пільги), а також за формою власності джерела - на публічні джерела (державні органи управління, органи місцевого самоврядування, міжнародні інституції, податкові дотації) та приватні джерела, якими є індивідуальні донори, підприємці, фонди. У практиці неприбуткових організацій найбільш поширеними є різні комбінації декількох джерел фінансування [2].

Іншим принципом фінансування є принцип специфічного залучення коштів є самофінансування та фаундрейзинг. Одне з визначень визначає самофінансування як підприємницьку або іншу економічну діяльність організації, яка підтримує незалежність організації [1]. Різниця між рівнем самофінансування та рівнем незалежності неприбуткової організації прямо пропорційна, а отже, чим вищий рівень самофінансування, тим вищий рівень незалежності [2]. У контексті самофінансування можна говорити, наприклад, про продаж власної продукції, надання послуг, фінансові інвестиції, доходи від підприємницької діяльності, здачу в оренду рухомого чи нерухомого майна або надходження від членських внесків. Принцип самофінансування має перевагу гнучкості залучених таким чином коштів, а також перевагу більш плавного надходження коштів до неприбуткової організації [2]. Однак на практиці більшість неприбуткових організацій не в змозі забезпечити повне фінансування лише за рахунок доходів від власної діяльності, тому використовується так званий фаундрейзинг [1].

Фаундрейзинг - це спосіб залучення коштів, характерний для неприбуткових організацій. Принцип фаундрейзингу - це активна діяльність організації, що полягає у зверненні до донорів з метою налагодження довгострокової співпраці. Ця співпраця не обов'язково означає надання лише фінансів; інші аспекти, які приносить таке партнерство - це, наприклад, пожертви в натуральній формі, ноу-хау, інформація, досвід, знання, волонтерська робота тощо[2]. Сам термін "Фаундрейзинг" є поєднанням слів "fund", що означає резерв, капітал, і "raise", що можна перекласти як піднімати, створювати, забезпечувати. Вільний переклад цього терміну - "надавати фінанси та інші ресурси, необхідні для функціонування організації"[2].

Фаундрейзинг може набувати різних форм. Як індивідуальний фаундрейзинг (залучення коштів від фізичних осіб, найчастіше у формі пожертви громадські збори, лотереї, благодійні аукціони, SMS-пожертви, заповіти або індивідуальне волонтерство) [2], так і іншої форми - корпоративного фаундрейзингу. У цьому випадку неприбуткова організація звертається до компаній з проханням про грошові або негрошові пожертви, фінансування з благодійних аукціонів, рекламу, промоцію, корпоративне волонтерство, надання приміщень або обладнання для різних цілей, які приносять користь організації, або надання персоналу, наприклад, для допомоги з бухгалтерією, допомоги у підготовці стратегічного плану або допомоги з маркетингом для розвитку бізнесу. Однак, корпоративний фаундрейзинг також включає в себе знижки на придбання товарів чи користування послугами [2]. Також можна назвати як форму фаундрейзингу залучення коштів від державних донорів, коли неприбуткові організації залучають кошти у вигляді проектів органів державної влади та місцевого самоврядування, фондів, субсидій чи грантів, і залучення коштів через контракти та проекти Європейського Союзу [2].

Одним з методів, на якому базується фаундрейзинг є особиста зустріч. Цей метод є одним з найефективніших і вимагає знань про впевнену поведінку, успішне ведення переговорів, ораторські навички та великий досвід. Важливими є хороша підготовка та обізнаність [2]. Ще один метод - реклама. У цьому випадку контакт між організацією та донором є анонімним, а перевагою є можливість охопити велику кількість людей [2,3] Іншим методом, який має перевагу в охопленні великої кількості людей, є поштові кампанії, коли донорів просять про допомогу листом або електронною поштою. У цьому випадку, знову ж таки, важливу роль відіграють ораторські. Однак у цього методу немає такого ж успіху, як при особистій зустрічі [2]. З точки зору часу, телефонна кампанія зручніша, ніж особиста зустріч. Вона дозволяє охопити більшу кількість донорів. Однак недоліком є можливість швидкої відмови з боку донора, можливість непорозумінь або поспішних висновків [3] Іншим прикладом методу, що використовується у фаундрейзингу, є публічні збори. Публічний збір визначається Законом № 117/2001 Зб. про публічні збори як "прохання та збір добровільних грошових внесків від заздалегідь визначеного кола осіб на заздалегідь визначену суспільно корисну мету", яка може бути гуманітарною, благодійною, спрямованою на розвиток фізичної культури і спорту, освіту, охорону пам'яток культури, традицій або довкілля. Однак, це виключно збір коштів [3]. Інші приклади методів

фаундрейзингу: фаундрейзингові заходи, лотереї та банкети, кампанії в ЗМІ, пропозиції членства в клубах, добровільні вступні внески, продаж власних продуктів та послуг [3]

Фаундрейзинг як спосіб залучення коштів має відповідати певним етичним правилам і здійснюватися лише на основі поваги до загальноприйнятих норм міжособистісної поведінки. До таких норм належать, наприклад, відкритість, чесність і правдивість. Як зазначалося вище, неприбуткові організації повинні бути поінформовані про донорів і ретельно зважувати, до кого вони звертаються як до потенційних донорів.

Наразі трендом у сфері фаундрейзингу є онлайн-донорство та краудфандинг, що є сучасним світовим явищем у сфері фінансування і базується на принципі звернення до широкої громадськості [1].

Краудфандинг базується на більш загальному понятті "краудсорсинг", що означає використання групи анонімних людей, від яких вимагають ідей, відгуків та рішень для конкретних завдань. Сам термін "краудфандинг" можна визначити як збір коштів за допомогою Інтернету. Такі кошти можуть мати форму пожертв без будь-якої винагороди, зворотного зв'язку або пожертв в обмін на певний продукт, або ж у вигляді права голосу для підтримки певних проектів [1].

Краудфандинг працює за принципом залучення коштів від громадських інвесторів, які потім вносять відносно невеликі суми грошей, але протягом короткого періоду часу. Таке фінансування відбувається переважно в соціальних мережах або на різних веб-сайтах [1]. Перевагою краудфандингу є можливість неприбуткових організацій заповнити прогалину у фінансуванні. Ще однією перевагою є можливість фінансування невеликих локальних проектів у такий спосіб. Недоліками для неприбуткових організацій можуть бути погане налаштування онлайн краудфандингових порталів, ризик неповернення коштів або можливе шахрайство з боку клієнтів краудфандингових порталів [4].

У більшості випадків до неприбуткових організацій застосовується обмежений податковий режим. Різні пільги пов'язані з суспільною користю діяльність, на якій зосереджені благодійні організації. Це призводить до податкових пільг, податкових звільнень або винятків з оподаткування. Цікаво, що в США для позначення неприбуткового сектору використовується термін "tax exempt sector", що можна перекласти як "сектор, звільнений від сплати податків". За межами США цей термін дуже рідко використовується для позначення неприбуткового сектору, хоча звільнення від податків майже завжди

застосовується до організацій неприбуткового сектору [5]. У Чеській Республіці оподаткування неприбуткових організацій регулюється Законом № 586/1992 Зб. про податок на прибуток, зі змінами та доповненнями, Законом № 338/1992 Зб. про податок на нерухомість, зі змінами та доповненнями, Законом № 565/1990 Зб. про місцеві збори, зі змінами та доповненнями, Законом № 634/2004 Зб. про адміністративні збори, зі змінами та доповненнями, або Законом № 549/1991 Зб. про судовий збір, зі змінами та доповненнями. Існує три основні податкові режими для руху коштів до та з неприбуткових організацій, а саме: звільнення від оподаткування фінансових потоків неприбуткової організації (податкова пільга), податкова пільга для донорів (податкова вигода) та податкова пільга для неприбуткових організацій (податковий кредит). Спеціальним податковим режимом є податкова асиміляція, коли платник податків має можливість перерахувати частину сплаченого податку на користь конкретної неприбуткової організації [2]. Перша схема - це найчастіше звільнення певних доходів (від основної та господарської діяльності неприбуткової організації від податку на прибуток), ПДВ або майнових податків (податок на дарування, спадщину та нерухомість). Друга схема розуміється як державна підтримка приватних осіб. Для жертводавця великою перевагою є можливість віднести суму пожертви до неоподаткованої частини податкової бази або до податкових відрахувань. Це робить внески до неприбуткових організацій більш привабливими для донорів. Останньою згаданою схемою є так званий податковий кредит, на який претендує неприбуткова організація як на зменшення податкового зобов'язання в різних розмірах від вже нарахованих податкових зобов'язань. Однак жодні фінансові потоки неприбуткової організації не звільняються від оподаткування [6].

Саме методи фінансування визначають, як ресурси надаються фінансованій неприбутковій організації. Ці способи визначають взаємовідносини між організацією, що фінансує, та організацією, що фінансується. Можна виділити декілька способів фінансування, а саме

- а) глобальне фінансування
- б) цільове фінансування,
- в) фінансування за результатами діяльності,
- г) Комбіноване фінансування [2]

Глобальний або загальний метод фінансування базується на наданні заздалегідь визначеної суми фінансування, яка прив'язана до комплексного надання або гарантування послуг неприбутковою організацією. Цей метод фінансування також відомий як "паушальне" фінансування [2]. Цільовий метод фінансування є найбільш

поширеним і полягає в цільовому виділенні коштів. Це означає, що кошти можуть бути використані лише на заздалегідь визначені та затверджені проекти. Використання коштів, як правило, контролюється за допомогою лінійного бюджету, при цьому часовий розподіл також відіграє певну роль, що означає, що кошти можуть бути використані лише у відповідному фінансовому році, якщо інше не визначено постачальником коштів. Наприкінці року подається загальний фінансовий звіт та підсумковий звіт [6]. Перевагами цільового фінансування є, наприклад, забезпечення досягнення необхідних результатів та заходів, полегшення планування та бюджетування коштів, полегшення порівняння рівня споживання коштів, нижчий рівень витрат, простіші вимоги до якості фінансового менеджменту організації, спрощення процесу внутрішнього розподілу коштів та внутрішнього контролю тощо [6]. До недоліків цього методу фінансування можна віднести: відсутність інструменту підвищення економічної ефективності, відсутність інструменту, який би обмежував потреби організації у додатковому виділенні коштів, фінансовий менеджмент організації не змушений активно розпоряджатися коштами тощо [6]. Метод фінансування за результатами ґрунтується на принципі, протилежному цільовому методу. Тут фінансування надається лише після виконання запланованих заходів, проектів або виробництва узгоджених за контрактом результатів [6]. Перевагами цього методу є, наприклад, обмеження завищення видатків через відшкодування витрат на замовлені виступи, організації змушені шукати додаткові джерела фінансування і таким чином створювати тиск на багатоджерельне фінансування, цей спосіб також забезпечує економічну ефективність виступів тощо [6]. До недоліків можна віднести: існування значного тиску на економічну ефективність, можливість завищення показників діяльності та звітування про кращі результати порівняно з фактичними, або ризик зосередження лише на завданнях та послугах, які є економічно цікавими, на шкоду основній суспільно корисній діяльності [6]. Останній метод - комбінований. Цей метод є найбільш вживаним на практиці, оскільки вищезазначені методи не зустрічаються в так званому чистому вигляді. Поєднання цих методів усуває їхні недоліки та ризики.

Отже, можна стверджувати, що фінансування благодійних організацій є досить складний механізм, який значним чином відрізняється від того, як фінансуються приватні компанії. Так, фінансування благодійних організацій визначається наступними основними елементами: економічними, соціальними, фінансовими або маркетинговими елементами. До основних способів фінансування

можна віднести: фаундрейзинг, власні ресурси, податкові пільги та внески членів, власна діяльність, яка націлена на прибуток.

#### Список використаних джерел

1. KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3075-2.
2. PELIKÁNOVÁ, Anna. Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. Praha: Grada Publishing, 2016. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-5699-8.
3. BOUKAL, Petr. Nestátní neziskové organizace a ekonomická krize. 1. vydání. V Praze: Oeconomica, 2009. 304 s. ISBN 978-80-245-1650-9.
4. REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.
5. ŠPALEK, Jiří, Vladimír HYÁNEK a Laura FÓNADOVÁ. Na penězích záleží: české neziskové organizace v 21. století. Brno: Masarykova univerzita, 2017. ISBN 978-80-210-8430-8.
6. STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁKOVÁ. Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

*Науковий керівник: Т. М. Болгар, доктор економічних наук, професор*

**М. І. Василенко**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОГО ЗДІЙСНЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Сучасні економічні світові тенденції та практика розвинених країн свідчать про те, що в умовах високого рівня фінансових ризиків, впливу різних кризових чинників однією з головних проблем функціонування підприємств є забезпечення стійкого розвитку. Економічні системи, які використовують прогресивні методи управління стійким розвитком, більш пристосовані до боротьби з кризовими явищами.

Це пояснюється в першу чергу тим, що забезпечення стійкого зростання є основною ціллю соціально-економічного розвитку економічних систем, оскільки за таких умов створюються більші умови щодо задоволення економічно-соціальних потреб на будь-якому рівні системи. Однією з найхарактерніших ознак сучасного розвитку світової економіки є глобалізація, яка призвела до появи нової форми конкуренції виробництва, що стала наслідком виходу за межі окремої країни, формуючи всесвітню глобальну систему конкурентних відносин, яка вимагає відповідного управління.

Для стійкого розвитку підприємства необхідно забезпечити стійке економічне зростання, яке є здатністю суб'єкта господарювання нарощувати обсяги виробництва і реалізації продукції за умови підвищення ефективності використання наявних ресурсів і зменшення ступеня впливу зовнішніх факторів на умови і параметри діяльності з дотриманням принципів ефективності діяльності [1]. У свою чергу, стійке економічне зростання також повинно визначатися певним набором чинників і умов, за яких ці чинники сприятимуть досягненню цілей підприємства в напрямку стійкого економічного розвитку.

Поняття «сталий розвиток» як економічну категорію необхідно розглядати з точки зору процесу діяльності організації, здатності досягати кінцевих цілей в динаміці [2]. Результати сталого розвитку характеризуються безперервним поліпшенням фінансових показників, підвищенням ефективності використання майна і повним виконанням усіх зобов'язань організації.

Економічні системи, в яких використовуються прогресивні методи управління стійким розвитком, більш пристосовані до боротьби з кризовими явищами. Економічне зростання як країни в цілому, так і окремих підприємств можна досягти за рахунок впровадження прогресивних нововведень, тобто активної інноваційної діяльності. Ефективне здійснення інноваційної діяльності передбачає впровадження стратегічного управління.

Підприємство, яке є складовою зовнішнього середовища, для забезпечення ефективної діяльності повинне вміти адаптуватись до наявних та можливих змін зовнішнього середовища. Успіху можуть досягнути не ті підприємства, що здатні сформулювати вдалу стратегію, а ті, що здатні вчасно адаптувати її згідно із змінами. У зв'язку із цим, питання стратегічного управління інноваційною діяльністю є досить актуальними для вітчизняних підприємств.

Однією із основних проблем ефективного здійснення інноваційної діяльності є недостатній обсяг фінансового забезпечення. Разом із тим, належний рівень фінансування інноваційної діяльності є

чинником соціально-економічного зростання як окремих підприємств, так і країни в цілому, оскільки ефективно фінансове забезпечення інноваційної діяльності сприяє вирішенню економічних, соціальних, екологічних й інших проблем розвитку сучасного суспільства.

Спроможність підприємства до інноваційного розвитку обумовлюється інноваційним потенціалом підприємства, тобто його здатністю реалізовувати інновації у межах обраного стратегічного напрямку розвитку. Можливість здійснювати інноваційну діяльність визначається потенційною спроможністю підприємства до інноваційного розвитку та сукупністю умов, що сприяють чи, навпаки, перешкоджають реалізації інновацій.

#### Список використаних джерел

1. Єпіфанова І. Ю. Вплив інновацій на розвиток підприємств [Електронний ресурс] / В. В. Джеджула, І. Ю. Єпіфанова, Т. В. Лесько // Інфраструктура ринку. – 2019. – Вип. 29. – Режим доступу: <http://www.market-infr.od.ua>

2. Кудря Я. В. Управління інвестиційно-інноваційним потенціалом промислових підприємств : монографія / Я. В. Кудря ; Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України ; наук. редактор д. е. н., проф. С. О. Ішук. – Львів, 2018. – 192 с.

*Науковий керівник: Т. М. Болгар, доктор економічних наук,  
професор*

**І.Я. Голікова**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **УПРАВЛІННЯ НЕОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасне підприємство, незалежно від форми власності та виду діяльності, має постійно враховувати рух своїх основних засобів, їх склад і стан, ефективність їх використання. Ця інформація дає змогу суб'єктам господарювання визначити шляхи та резерви підвищення ефективності використання основних фондів, своєчасно виявити та усунути негативні відхилення, які можуть мати серйозні наслідки для успішної діяльності підприємства в майбутньому.

Ось чому питання підвищення ефективності використання основних засобів є таким важливим для будь-якої організації. Зрештою, неефективне використання може призвести до зменшення

виробництва або продажів, зменшуючи дохід компанії і, таким чином, впливаючи на прибуток.

Індикатори оцінювання дієвості застосування засобів основних розподіляють на три групи:

- узагальнюючі;
- часткові;
- техніко-експлуатаційні.

Компанія «P&V Terminal» - це великий сучасний термінал, розташований у митній зоні Ризького вільного порту.

Підприємство завдяки великим складським площам, обширній території розміром 3 Га та зручному розташуванню можуть запропонувати клієнту швидке та якісне обслуговування вантажів.

У структурі компанії виділено кілька напрямів діяльності. Це дозволяє надавати всі послуги, потрібні у сфері транспортної та складської логістики.

На ТОВ «P&V Terminal» показник рентабельності інвестицій розраховується на 100 грн. Основні фонди продемонстрували тенденцію до зниження. Ця динаміка є негативною для підприємств, вказуючи на те, що підприємства повинні завантажувати 100% доступних пристроїв. Також в окремих випадках може бути прийнято рішення про продаж тієї частини основного засобу, яка не використовується у виробничому процесі.

На кінець 2021 року ТОВ «P&V Terminal» має основні засоби на суму 28,932 млн грн, які за останні 5 років зросли на 20,909 млн грн. Амортизація основних засобів на кінець року зросла на 14478 тис. грн., в основному за рахунок переоцінки основних засобів внаслідок інфляції.

Значну частину основних фондів складають машини та обладнання, вартість яких у 2021 році порівняно з 2017 роком збільшиться на 10414 тис. грн. Загальна вартість основних засобів ТОВ «Розетка» у 2021 році порівняно з 2017 роком зросла на 20,909 млн грн, що свідчить про те, що підприємство активно оновлює основні засоби.

Фондовіддача основних фондів за досліджуваний період знизилася на 1,4 грн. Порівняно з 2017 роком, 2021 рік збільшиться на 41,82%. Зниження норми фондовіддачі свідчить про зниження ефективності використання основних засобів. Рентабельність основних засобів має тенденцію до зниження з 2017 по 2021 роки, тому індекс рентабельності основних засобів у 2021 році впаде на 115,94 відсоткових пунктів порівняно з 2017 роком.

Лише значення показника інтегрального дає змогу оцінити ефективність економічну використання засобів основних. Із п'яти досліджуваних років відносно кращі показники використання засобів основних були у 2017 році, тоді другий інтегральний показник був найвищий і складав 4,17 грн.

Найбільше зношуються машини та обладнання, і цей показник протягом досліджуваного періоду мав тенденцію до зростання. Так, у 2021 році частка нарахованої амортизації зросла порівняно з 2017 роком на 1 022 тис. грн. Таку динаміку можна пояснити тим, що машини та обладнання складають основу виробництва. Загальна сума амортизаційних відрахувань за досліджуваний період 2017-2021 років поступово зростала, збільшившись у 2021 році порівняно з 2017 роком на 3 249 тис. грн.

#### Список використаних джерел

1. Ітерман Г.А. Політика управління необоротними активами підприємства/ Л.І.Бровко, Г.А. Ітерман // Облікова, фінансова та управлінська діяльність підприємств в умовах нестійкої економіки: кол. моног. / за заг. ред. І.П. Приходька – Дніпро :Пороги, 2020.- С. 151-161.
2. Климова О.С. Фактори впливу на підвищення ефективності використання основних виробничих фондів сільськогосподарських підприємств / О.С. Климова // Агросвіт, 2018. – №10. – С.46-51.
3. Притуляк Н.М. Ефективність використання нематеріальних активів / Н.М. Притуляк // Фінанси України : журнал. – 2019. – № 11. – С. 41- 44
4. Романенко М.А. Ефективність використання основних виробничих фондів та розробка пропозицій щодо її поліпшення / М.А. Романенко // Держава та регіони, 2019 . – №3 . – С.318-321.
5. Фірсова С.М. Особливості внутрішнього контролю використання необоротних активів підприємства / С.М. Фірсова, О.В. Гарасюта // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2019. – Вип. 16.6. – С. 184-187.
6. Швець В. Необоротні активи в системі кругообороту капіталу підприємства / В. Швець, О. Борисюк // Економіка. – 2018. – № 118. – С. 53- 55.

***Науковий керівник: Т.М. Болгар, доктор економічних наук,  
професор***

## **КРИТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ЛІКВІДНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АВТОМОБІЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

Один з найважливіших показників фінансового стану підприємства, який визначає його здатність своєчасно розраховуватися за своїми рахунками та є одним з індикаторів банкрутства, – це показник ліквідності. Результати аналізу ліквідності мають важливе значення як внутрішніх, так і зовнішніх користувачів інформації підприємства.

Розглянемо особливості аналізу ліквідності підприємства автомобільної промисловості ТОВ «СПЕЦ-МАЙСТЕР», що спеціалізується на реалізації автомобільних запчастин та аксесуарів [1]. Основний асортимент продукції включає в себе запчастини для вантажних автомобілів, спецтехніки, двигунів, а також компресори та комплектуючі.

Проведений аналіз ліквідності ТОВ «СПЕЦ-МАЙСТЕР» за 7 років свідчить про те, що лише один показник з проаналізованих відповідає нормативному значенню (рис 1).

Аналіз коефіцієнта поточної ліквідності свідчить, що протягом всього періоду, що досліджувався, його значення відповідає нормативному рівню, тобто завжди перевищує 1. Проте відзначається зміна цього показника, що демонструє наявність достатньо оборотних активів для покриття поточних зобов'язань.

Вищий за нормативний рівень коефіцієнт поточної ліквідності свідчить про наявність достатньо легко конвертованих активів у ТОВ «СПЕЦ-МАЙСТЕР», які можна використовувати для покриття поточних зобов'язань. Зростання цього показника показує покращення фінансової ситуації протягом періоду аналізу. Це може бути результатом різних факторів, таких як збільшення оборотних активів, зменшення поточних зобов'язань або ефективне управління грошовим потоком. Компанія може і далі застосовувати стратегії, спрямовані на збільшення ліквідності, такі як оптимізація запасів, управління платежами та ефективне управління грошовими коштами, щоб забезпечити свою стабільність та фінансову стійкість.

Результати аналізу коефіцієнта швидкої ліквідності вказують на те, що його значення знаходиться нижче нормативного рівня. Це

означає, що у підприємства менше легко конвертованих активів для негайного покриття поточних зобов'язань, ніж рекомендовано.

Щодо аналізу коефіцієнта абсолютної ліквідності, то результати свідчать про те, що протягом аналізованого періоду підприємство не має достатньо готівкових коштів для негайного покриття поточних зобов'язань, оскільки значення коефіцієнта перебуває нижче нормативного діапазону – 0,2-0,35.

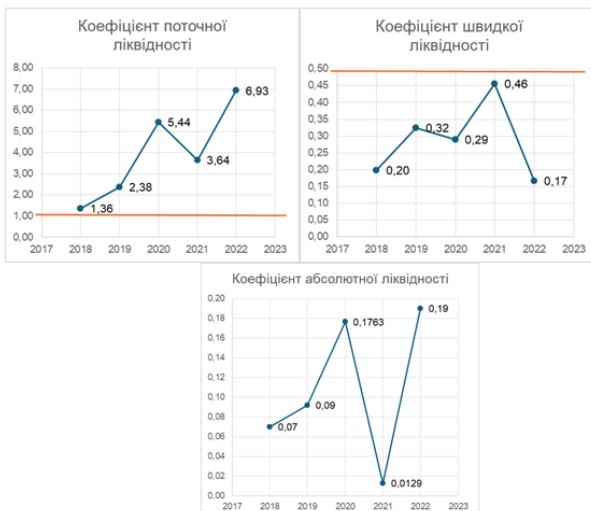


Рис.1 Аналіз коефіцієнтів поточної, швидкої та абсолютної ліквідності ТОВ «СПЕЦ-МАЙСТЕР»

Отже, після проведення аналізу ліквідності ТОВ «СПЕЦ-МАЙСТЕР» виявлено, що підприємство має відносно задовільний рівень ліквідності, але деякі показники вимагають уваги та можуть потребувати удосконалення стратегій управління. Важливо продовжувати моніторинг фінансової ситуації та розробляти ефективні стратегії для забезпечення стабільної поточної платоспроможності підприємства.

Список використаних джерел

1. ТОВ «СПЕЦ-МАЙСТЕР». URL: <https://youcontrol.com.ua/catalog/details/38901819/> (дата звернення – 03.04.2024).

*Науковий керівник: В.М. Вареник, кандидат економічних наук, доцент*

## **АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ ТА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Управління фінансами та банківська справа є невід'ємними складовими сучасної глобальної економіки. З появою нових технологій, зростанням конкуренції та поширенням глобалізації, управління фінансами та банківська діяльність зазнають значних трансформацій, вимагаючи постійного аналізу та адаптації до змін у економічному середовищі.

Однією з найбільш актуальних тенденцій є цифрова трансформація в банківській сфері. Швидкі технологічні інновації, такі як блокчейн, штучний інтелект, інтернет речей та інші, революціонізують способи, якими банки надають послуги та управляють фінансами. Це відкриває нові можливості для забезпечення швидкості, ефективності та безпеки в операціях банківського сектору.

Зростання кількості та складності фінансових ризиків також стає важливою проблемою для банківського сектору. Зміни в економічному кліматі, політичні та регуляторні ризики, а також нові види загроз, такі як кібербезпека, створюють необхідність вдосконалення стратегій управління ризиками та забезпечення фінансової стійкості [1].

Питання сталої фінансової включеності також є ключовим у сучасному банківському секторі. Забезпечення доступу до фінансових послуг для всіх шарів населення, включаючи ті, що проживають у віддалених районах або мають обмежені фінансові можливості, відіграє важливу роль у стимулюванні економічного зростання та розвитку.

Роль регуляторів і наглядових органів у банківській справі та управлінні фінансами стає все більш важливою в умовах глобальної економіки. Вони мають забезпечити дотримання стандартів безпеки, ефективного функціонування ринків та захисту інтересів споживачів.

Однією з ключових сучасних тенденцій у банківській справі є зростання важливості екологічної стійкості та соціальної відповідальності. Банківські установи все більше усвідомлюють важливість свого впливу на екологічну та соціальну сфери, а також на

потенційні фінансові ризики, пов'язані зі зміною клімату та соціально-економічними нерівностями [2].

У зв'язку з цим, багато банків впроваджують стратегії сталого розвитку та інвестування, спрямовані на підтримку екологічно чистих технологій, соціально відповідальних проєктів та підприємств. Це відкриває нові можливості для розвитку "зелених" фінансових продуктів та послуг, таких як зелені кредити, екологічні інвестиційні фонди та інші.

Крім того, зростає значення технологій фінансового аналізу та ризик-менеджменту в управлінні фінансами банківських установ. Використання штучного інтелекту, аналізу великих даних та інших інноваційних технологій допомагає банкам ефективно виявляти та управляти різноманітними фінансовими ризиками, забезпечуючи стабільність та безпеку їх діяльності.

Не можна також оминати значення міжнародного співробітництва в управлінні фінансами в умовах глобальної економіки. Глобальні фінансові інституції, такі як Міжнародний валютний фонд та Світовий банк, відіграють ключову роль у координації та спільному регулюванні фінансових ринків, а також у сприянні розвитку фінансової інфраструктури у країнах з розвиваючимся економіками [3].

Отже, актуальні питання банківської справи та управління фінансами в умовах глобальної економіки включають в себе широкий спектр викликів та можливостей, що вимагають від банків та інших фінансових установ постійного аналізу, інновацій та адаптації до змін в економічному середовищі.

#### Список використаних джерел

1. Кривуц Ю. М. Фінанси: Тексти лекцій. – Х.: ХДТУБА, 2007. – 103 с
2. Крутова А. С. Фінанси: Навчальний посібник / Крутова А. С., Близнюк О. П., Лачкова Л. І. та ін. – Х.: Видавництво «Лідер», 2013. – 560 с.
3. Мишкін Ф. Гроші, банківництво і фінансові ринки. Наукова редакція С. Панчишина. Переклад з англ. Панчишин С.М., Стеблій Г.Я., Стасишин А.В. Київ: Основи, 1998. 963 с.

**Науковий керівник: В. М. Шевченко, к.держ.упр., доцент**

## **УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Управління грошовими потоками на підприємстві відіграють ключову роль для забезпечення оптимальної функціональності компанії. Оскільки таке управління дозволяє систематично оцінювати фінансові показники, надаючи необхідну основу для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Пріоритетним є необхідність фінансового планування через постійну потребу кожної компанії у забезпеченні фінансових ресурсів, включаючи наявність грошових коштів, які є необхідними для забезпечення неперервності бізнесу. Також важливо зазначити, що практично неможливо функціонувати без обґрунтованого і точного фінансового прогнозу, який враховує можливі економічні ризики та зміни у фінансовому законодавстві. Відсутність фінансового планування практично гарантує недостатній контроль над фінансово-господарською діяльністю підприємства, що може вплинути на його успіх на ринку, розвиток матеріальної бази та соціальний прогрес колективу. Фінансове планування виявляється найбільш універсальним і важливим видом планування для підприємства через його системну природу, яка охоплює всі аспекти функціонування бізнесу.

Управління грошовими потоками на підприємстві - це процес планування, контролю та оптимізації руху грошових коштів у межах підприємства. Основна мета такого управління полягає у забезпеченні ефективного використання грошових ресурсів, забезпеченні платоспроможності підприємства та мінімізації ризиків фінансових утрат.

Важливість управління грошовими потоками на підприємстві важко переоцінити. Воно дозволяє підприємствам уникати недостачі грошових коштів для покриття поточних зобов'язань, оплати заробітної плати, закупівель сировини та інших необхідних ресурсів. Крім того, ефективне управління грошовими потоками дозволяє знижувати витрати на кредитування, уникати прострочених платежів, забезпечувати підприємство готовністю до певної фінансової непередбачуваності.

Сьогодні, управління грошовими потоками набуває ще більшої актуальності через зростання конкуренції на ринку, зміну економічних умов, швидкість зміни технологій та глобалізацію

бізнесу. Підприємства, які ефективно керують своїми грошовими потоками, мають перевагу у веденні бізнесу та можуть швидше адаптуватися до змін у середовищі [1].

Для прикладу розглянемо ТОВ Компанію «Сантера» розглянемо фінансову ситуацію, особливості фінансового планування та управління грошовими потоками на підприємстві.

ТОВ Компанія «Сантера» є дилером продуктами харчування, напоями, кавою, чаєм, какао та прянощами, рибою, ракоподібними та моллюсками .

Основними видами продукції, що реалізує підприємство є: напівфабрикати, бакалія, продукти для діабетиків, соуси та спеції, продукти для приготування суші, фрукти.

Актуалізуючи питання відповідно до ТОВ Компанії «Сантера», можна підсумувати, що загальна фінансова ситуація підприємства показує зростання власного капіталу та поточних зобов'язань протягом розглянутого періоду. Значення показників відносності також вказують на певні зміни у структурі фінансових показників компанії. Показники діяльності свідчать про стабільну фінансову ситуацію у компанії. Загальний аналіз фінансових показників підтверджує наявність достатніх фінансових ресурсів для забезпечення поточних потреб підприємства та розвитку його діяльності. Крім того, рентабельність підприємства виявилась на задовільному рівні, що свідчить про ефективне управління фінансовими ресурсами та оптимальне використання активів компанії. Стабільність фінансового стану є важливим фактором для забезпечення довгострокової стійкості та успішної діяльності підприємства [2].

Виходячи з цього, фінансова ситуація та загалом управління грошовими потоками ТОВ Компанії «Сантера» в дуже гарному стані. Фінансове планування є важливим аспектом успішного керівництва будь-яким підприємством.

Особливості фінансового планування ТОВ Компанії «Сантера» включають такі ключові елементи:

1. Бюджетування: розробка річного бюджету є важливим кроком у фінансовому плануванні. Цей процес включає у себе оцінку очікуваних доходів і витрат, встановлення фінансових цілей і стратегій, а також розподіл ресурсів для їх досягнення.

2. Управління оборотними коштами: Ефективне керівництво оборотними коштами є ключовим аспектом фінансового планування нашої компанії. Ми забезпечуємо наявність достатніх резервів

ліквідності для оплати поточних витрат, рахунків постачальникам і забезпечення безперервності операцій.

3. Фінансовий аналіз: Регулярний аналіз фінансових показників дозволяє нам оцінити стабільність та результативність нашої компанії. Цей процес включає аналіз таких показників, як рентабельність, ліквідність і платоспроможність, щоб виявити сильні та слабкі сторони підприємства і приймати обґрунтовані рішення щодо фінансового планування.

4. Інвестиційне планування: Ми активно розглядаємо інвестиційні можливості для подальшого розвитку компанії. Інвестиційне планування включає в себе оцінку потенційних проєктів, розрахунок витрат і доходів, аналіз ризиків і прийняття стратегічних рішень [3].

В процесі фінансового планування компанія використовує різноманітні фінансові моделі та інструменти для прогнозування і розрахунку фінансових показників, що дозволяє ефективно управляти фінансами та досягати поставлених цілей.

Рекомендації щодо подальшого вдосконалення фінансового планування можуть включати врахування більш широкого спектру факторів, таких як макроекономічні тенденції та зміни відносин зі споживачами та постачальниками, а також використання сучасних інструментів аналізу даних для більш точних прогнозів та управління ризиками.

#### Список використаних джерел

1. Деркач Н. С. Фінансове планування на малому підприємстві. Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід та вітчизняні реалії. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-335-7-3>
2. Жура К. О. Особливості організації процесу аудиту грошових коштів підприємства. 2017. URL: <https://er.knuid.edu.ua/handle/123456789/7774>
3. Буряк П. Ю. Формування і надання інформації про фінансові ресурси підприємства. Фінанси України. 2006. № 10. С. 123–128.

*Науковий керівник: Т.М. Болгар, доктор економічних наук, професор*

## **УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ**

Активи є важливою складовою на будь-якому підприємстві. Економічні ресурси забезпечуються зобов'язаннями і капіталом власників, що складають активи суб'єкта господарювання. Ефективне управління активами підприємства формує необхідні раціонально розподілені обсяги активів, використання яких буде сприяти розширенню його розвитку та використанню фінансових ресурсів з метою забезпечення ефективності розвитку всіх бізнес-процесів підприємства та досягнення необхідної якості активів. У наш час максимізація прибутку виступає як одна з важливих задач управління активами, але не як головна його мета.

Управління активами – це складний процес, який полягає у правильному формуванні та використанні активів за їх обсягом, складом, структурою за рахунок впливу численних факторів, як внутрішнього так і зовнішнього середовища. Саме активи підприємства є ресурсами, які приносять підприємству вигоду в майбутньому, а також повинні бути набуті раніше.

Також можна сказати, що саме ефективність діяльності підприємства залежить від того на якому рівні розвитку та вдосконалення знаходяться системи управління активів.

Важливе значення в управлінні активами відіграє їх поділ на два види: оборотні і необоротні. В процесі управління підприємству необхідно направляти зусилля окремо на кожний вид активів.

Як показує практика виробничі підприємства в основному займаються управлінням саме оборотних активів. Тому розглянемо основні функції, що виконують оборотні активи на підприємстві: контрольну, стабілізуючу і аналітичну [1]. Розглянемо зміст (рис. 1).

Управління активами підприємства має виконувати три основні завдання: формувати необхідні раціонально розподілені обсяги активів, використання яких буде сприяти розширенню його розвитку; використовувати фінансові ресурси з метою забезпечення ефективності розвитку всіх бізнес-процесів підприємства та досягнення необхідної якості активів; забезпечувати оптимальний рівень ліквідності та оборотності активів за умови достатнього рівня рентабельності [2, с. 199].



Рис. 1. Основні функції управління активами

Слід пам'ятати, що в ринкових умовах максимізація прибутку може виступати як одна з важливих задач управління активами, але не як головна його мета.

В цілому політика управління активами, як відомо, включає управління необоротними активами та оборотними активами. Головним в управлінні необоротними активами є їх своєчасне оновлення та підвищення ефективності використання [3, с. 210]. Головним же в управлінні оборотними активами є забезпечення безперервності виробничого процесу, прискорення оборотності активів, забезпечення ліквідності оборотних активів, підвищення рентабельності оборотних активів та мінімізація ризиків і втрат.

Політика управління активами підприємства складається з шести етапів [4]: вибір мети, оцінка зовнішнього і внутрішнього економічного середовища, оцінка альтернативних варіантів, прийняття рішення, реалізація рішення, коригування мети.

Політика управління активами підприємства повинна бути направлена на комплексне оперативне управління оборотними активами, що полягає: у виборі оптимального рівня і раціональної структури оборотних активів з урахуванням специфіки діяльності підприємства; визначенні величини і структури джерел фінансування оборотних активів.

Взагалі в літературі розрізняють три типи політики комплексного оперативного управління оборотними активами: агресивну, консервативну і помірковану.

Агресивна політика передбачає здійснення фінансово-господарської діяльності без обмежень збільшення обсягу оборотних активів і накопичення запасів сировини, матеріалів і готової продукції в обсязі, збільшення дебіторської заборгованості і вільні залишки коштів на рахунках у банку. Така діяльність підприємства передбачає збільшення частки оборотних активів у загальному обсязі майна до 50 % і більше, при цьому період їх оборотності сягає 90 днів. Агресивна політика не забезпечує, як правило, високої рентабельності активів і сприяє зниженню ризику технічної неплатоспроможності. [5].

Консервативна політика передбачає стримання зростання поточних активів і прагнення їх мінімізувати. У цій ситуації питома вага оборотних активів у загальному обсязі майна складає не більше 40 %, скорочується і період їх оборотності. Така політика проводиться підприємством в умовах достатньої визначеності. Тобто заздалегідь відомі умови й обсяги продажів, терміни надходження коштів і платежів, є необхідні товарно-матеріальні запаси, а терміни їх постачання заздалегідь визначено [5].

Поміркована політика займає проміжне положення, вона характеризується середнім рівнем рентабельності й оборотності активів [5].

Отже, управління активами має базуватися на вимогах зовнішнього законодавства (на рівні держави) та на вимогах внутрішніх положень та інструкцій (на рівні підприємств). Важливим фактором підвищення ефективності управління активами є розробка на підприємстві визначених положень, які мають включати основні характеристики процесів управління оборотними та необоротними активами та базуватись на відповідних методиках.

#### Список використаних джерел

1. Швець Ю.О., Скворцова А.В. Управління оборотними активами підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/13-2015/29.pdf>
2. Смирнова Н. В. Формування завдань управління активами організації / Н. В. Смирнова, В. В. Попович // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки. – 2014. – № 3. – С. 194-199. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vkhnauekon\\_2014\\_3\\_27.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vkhnauekon_2014_3_27.pdf)
3. Лисевич С.Г. Оцінка стану активів підприємства та управління ними [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/206.pdf>.

4. Фінансовий менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

[http://pidruchniki.com/1263111364638/FINANSI/UPRAVLINNYA\\_AKTI\\_VAMI/](http://pidruchniki.com/1263111364638/FINANSI/UPRAVLINNYA_AKTI_VAMI/)

5. Політика та завдання управління активами підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://studfiles.net/preview/5285262/page:2//>

*Науковий керівник: В. М. Вареник, кандидат економічних наук, доцент*

**Д. С. Курбатова**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ОБҐРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ОПТИМІЗАЦІЇ КОЕФІЦІЄНТІВ ЛІКВІДНОСТІ**

Коефіцієнти ліквідності відображають здатність компанії задовольняти свої короткострокові зобов'язання за рахунок доступних активів. Основні показники, які напряду впливають на коефіцієнти ліквідності – це оборотні активи та короткострокові активи.

Оборотні активи - це активи, які можуть бути перетворені в готівку протягом року або протягом операційного циклу компанії, що є довшим.

Короткострокові зобов'язання - це зобов'язання, які мають бути погашені протягом року або протягом операційного циклу, якщо він довший.

Оптимізація оборотних активів і короткострокових зобов'язань має вирішальне значення для покращення показників коефіцієнтів ліквідності компанії.

Аналіз спеціалізованої літератури показує, що різні автори зазначають різні нормативні значення коефіцієнтів ліквідності, але вони знаходяться майже в однакових рамках [1, 2, 3, 4].

Аналіз ліквідності показує взаємозв'язок трьох показників. Побудуємо алгоритм оптимізації коефіцієнтів ліквідності (рис. 1).

Згідно алгоритму бачимо, що якщо коефіцієнти ліквідності не відповідають нормативним значенням, то необхідним є розробка шляхів оптимізації, тобто процесу вдосконалення структури фінансових показників підприємства з метою забезпечення ефективного управління його ліквідністю.



Рис. 1. Алгоритм оптимізації коефіцієнтів ліквідності

Можливі дві ситуації відхилення коефіцієнту ліквідності від нормативного, а саме:

— значення коефіцієнтів ліквідності значно перевищують нормативні значення;

— значення коефіцієнтів ліквідності менші за нормативне.

Розглянемо кожну ситуацію та обґрунтуємо необхідність вирішення поставленої задачі.

Перша ситуація – це коли значення коефіцієнтів ліквідності значно перевищують нормативні значення. Надмірна ліквідність може означати, що підприємство не ефективно використовує свої ресурси, оскільки грошові кошти можуть бути заморожені в низькодохідних або неліквідних активах, що зменшує їхню рентабельність. Оптимізація оборотних активів та короткострокових зобов'язань у такій ситуації спрямована на підвищення загальної дохідності та ефективності використання капіталу.

План оптимізації оборотних активів та короткострокових зобов'язань у цій ситуації наступний: переоцінка стратегії утримання готівки; оптимізація дебіторської заборгованості; управління запасами; реструктуризація короткострокових зобов'язань; реінвестування активів. Цей план спрямований на покращення ефективності

використання фінансових ресурсів компанії, зменшуючи надмірну ліквідність та спрямовуючи ресурси на більш продуктивні цілі.

Наступна ситуація: значення коефіцієнтів ліквідності менші за нормативні значення, що може свідчити про можливі проблеми зі спроможністю підприємства виконати свої фінансові зобов'язання вчасно та ефективно. Оптимізація оборотних активів та короткострокових зобов'язань в такій ситуації вимагає ретельного підходу, спрямованого на збільшення ліквідності та фінансової стабільності.

План оптимізації оборотних активів та короткострокових зобов'язань наступний: діагностика фінансового стану; оптимізація оборотних активів; реорганізація короткострокових зобов'язань; підвищення ефективності готівкових потоків; моніторинг та коригування.

Реалізація цього плану не тільки покращить окремі коефіцієнти ліквідності, але й забезпечить комплексне підвищення фінансової стабільності компанії, підсиливши її позиції для подальшого розвитку та зростання.

Отже, в кожному з двох випадків потрібен унікальний підхід до управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями. Ефективне управління ліквідністю вимагає від підприємства гнучкості, оперативності та стратегічного планування, щоб адаптуватися до різних фінансових умов та забезпечити стабільний розвиток.

#### Список використаних джерел

1. Крамаренко Г.О. Фінансовий менеджмент. 2-ге вид. Підручник. [Текст] / Г. О. Крамаренко, О. Є. Чорна - Київ: Центр учбової літератури, 2009. - 520 с.
2. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз. Підручник. [Текст]. – К. : Центр учбової літератури, 2008. - 566 с.
3. Дробишева О. О. Поняття, стадії та особливості криз у процесі управління промисловими підприємствами / О. О. Дробишева // Економіка промисловості. – 2009. – № 4 (47).
4. Чайка Т.Ю., Лошакова С.Є., Водоріз Я.С. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності за балансом, урахування фінансових і виробничих особливостей підприємства під час здійснення коефіцієнтного аналізу ліквідності/ Економіка та суспільство/Електронне наукове фахове видання [Текст] – Мукачево, 2018, - 973 с.

*Науковий керівник: В. М. Вареник, кандидат економічних наук,  
доцент*

## **ОЦІНКА ПОДАТКОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ**

У час, коли в країні відбуваються воєнні дії, мікропідприємствам для прийняття ефективних управлінських та економічних рішень для ефективного податкового менеджменту необхідно врахування всього різноманіття внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на фінансово-господарську діяльність, у тому числі фактору податкового навантаження. Встановлена система оподаткування є зовнішнім фактором, що впливає на ефективність економічної діяльності підприємства. При підготовці та реалізації управлінських рішень у сфері податкового менеджменту одним із визначальних факторів виступає здійснення аналізу сплачених податків (податковий аналіз), метою якого є проведення розрахунків податкового навантаження в цілому й у розрізі окремих податків й платежів [1].

Податкове навантаження є основним критерієм оцінки ефективності системи оподаткування країни, який впливає на наповнення бюджету, рівень податкових надходжень у структурі ВВП і відповідно частку ВВП на душу населення. Відсутність чітких методик та правил проведення його оцінки на макрорівні призводить до зниження суми доходів бюджету та формування тіньового сектору економіки. Проте не менш важливим є встановлення правильних підходів до аналізу податкового навантаження на мікрорівні, оскільки його несвоєчасна оцінка може призвести до значних втрат підприємства та прийняття хибних управлінських рішень [2].

На початку 20 століття у найбільших економіках податкові надходження становили менше 10% ВВП, нині цей показник у деяких розвинених країнах перевищує 40% [3].

Великі відмінності в обсягах оподаткування та "розмірах держави" у світі можна пояснити різними уподобаннями та потребами суспільства в наданні йому державою благ та послуг з урахуванням чинних обмежень [3].

У багатьох європейських країнах громадяни сплачують відносно високі податки, натомість отримуючи багато суспільних благ і послуг, недоступних у країнах з низькими податками [3].

Надходження податків у зведений бюджет (центральный + місцевий) з боку ДПС (без урахування митниці) у 2023 році становило

1 трлн 214 млрд грн. З них коштом громадян було сплачено: податок на додану вартість з вироблених в Україні товарів (робіт, послуг) з урахуванням бюджетного відшкодування – 18% надходжень; податок та збір на доходи фізичних осіб – 41% надходжень; акцизний податок – 9% [4].

Сукупно населення сплатило як кінцевий споживач та отримувач доходів – 68% всіх державних податків. Бізнес виконував лише функції транзитера зі сплати. Безпосередньо сам бізнес сплатив: податок на прибуток підприємств – 12% (переважно державні компанії та банки); рентну плату за користування надрами – 5%; єдиний податок – 5% [4].

За даними <https://opendatabot.ua/> можна сформувати топ 5 підприємств платників податків під час війни: ТОВ "АТБ-МАРКЕТ", НАК "НАФТОГАЗ УКРАЇНИ", ПРАТ "ММК ІМ. ІЛЛІЧА", ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД", ДП "ГАРАНТОВАНИЙ ПОКУПЕЦЬ".

Взагалі податкове навантаження це показник, що показує рівень сплати податків суб'єктом до різних бюджетів, відносно його доходу (обороту). Для бізнесу цей показник є індикатором встановлення надлишкового тиску та перевищення «розумних» відрахувань до бюджету і може бути підставою для проведення аудиту та оптимізації фінансової діяльності.

Для підприємства цей показник є свідчення ефективної, чи навпаки – неналежної роботи.

Отже, оцінка податкового навантаження має здійснюватися перш за все на мікрорівні, оскільки сума сплачених податків є додатковими витратами суб'єкта підприємництва, а отже і додатковим навантаженням.

#### Список використаних джерел

1. Піскова Ж.В., Вареник В.М. Особливості податкового менеджменту мікропідприємств торгівлі тютюновими виробами в умовах воєнного стану [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2023/1/10.pdf>.

2. Буцька О. Ю. Методика оцінки податкового навантаження: порівняльний аналіз [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.agrosvit.info/pdf/24\\_2013/6.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/24_2013/6.pdf).

3. Піонтківська І. Клятні податки: яким повинно бути оптимальне оподаткування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/02/18/657162/>

4. Хто в Україні платить податки під час війни і кому їх потрібно знижувати, а кому підвищувати [Електронний ресурс]. –

Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3844289-hto-v-ukraini-platit-podatki-pid-cas-vijni-i-komu-ih-potribno-znizuvati-a-komu-pidvisuvati.html>

5. Реєстр великих платників податків. Повний перелік великих платників податків України на 2023 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/open/large-tax-payers>

*Науковий керівник: В. М. Вареник, кандидат економічних наук,  
доцент*

**В.М. Мамедова**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **БІЗНЕС ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ**

Фінансова діяльність на підприємстві є однією з ключових складових успішного управління. Вона включає в себе комплекс заходів і процесів, спрямованих на забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів, збалансованість фінансових потоків та максимізацію прибутку. Організація фінансової роботи на підприємстві вимагає системного підходу та впровадження ефективних методів та інструментів управління.

Перед тим як розпочати організацію фінансової роботи, необхідно провести аналіз фінансового стану підприємства. Цей аналіз включає в себе оцінку фінансових показників, таких як прибуток, заборгованість, оборотність активів тощо. На основі цього аналізу можна визначити слабкі та сильні сторони фінансової діяльності підприємства і розробити стратегію подальших дій [1].

На основі результатів аналізу розробляється фінансова стратегія підприємства. Ця стратегія визначає основні напрями розвитку фінансової діяльності, поставлені цілі та завдання, а також способи їх досягнення. Важливо враховувати не лише внутрішні фінансові фактори, але й зовнішнє економічне середовище.

На основі фінансової стратегії розробляється план розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства. Цей план включає в себе розрахунок бюджету, визначення потреб у капіталі, планування інвестицій та інші фінансові показники.

Для забезпечення ефективного управління фінансами необхідно мати якісну систему фінансового обліку. Це включає в себе

ведення бухгалтерського обліку, аналіз фінансової звітності, контроль за рухом фінансових коштів тощо.

Останнім етапом організації фінансової роботи є контроль і аналіз фінансових результатів. Це дозволяє вчасно виявляти відхилення від запланованих показників і при необхідності коригувати стратегію та тактику фінансової діяльності.

Фізична особа-підприємець (ФОП) Курінний С.В. є суб'єктом підприємницької діяльності, що зареєстрований у смт Меліоративне Новомосковського району Дніпропетровської області з 5 липня 2018 року. ФОП Курінний обрав організаційно-правову форму фізичної особи-підприємця, надаючи собі автономію та особисту відповідальність за свою діяльність. Його бізнес є приватною власністю, що дозволяє вільно розпоряджатися активами та ресурсами.

ФОП Курінний веде відділення "Нова Пошта" на умовах франшизи, що забезпечує йому стандартизацію діяльності, але зберігає значну автономію. Його стратегічна мета полягає в посиленні лідерства на ринку шляхом надання клієнтам швидкої, доступної та якісної послуги. Відділення "Нова Пошта" пропонує широкий спектр логістичних та поштових послуг, забезпечуючи оптимальний рівень сервісу для клієнтів. Бізнесова модель ФОП Курінний ґрунтується на принципах ефективності, якості обслуговування та управління ресурсами, спрямована на задоволення потреб клієнтів і збереження конкурентної переваги [2].

Аналіз лінійної структури управління ФОП Курінний С.В. підтверджує її ефективність. Спрощена структура сприяє простоті та зрозумілості в управлінні, швидкому прийняттю рішень та ефективному керівництву, забезпечуючи стабільність та мінімізацію витрат на управління.

Директор ФОП Курінний С.В. відіграє ключову роль у фінансовому управлінні бізнесом. Він особисто здійснює фінансове планування, аналізує фінансову звітність, управляє ресурсами та ризиками. Використання безготівкових розрахунків через сучасні електронні платіжні системи сприяє зручності та безпеці для клієнтів, а також ефективному функціонуванню ФОП Курінний. Оподаткування: ФОП Курінний С.В. обирає спрощену систему оподаткування, що дозволяє зменшити податкові обов'язки та спростити адміністративні процедури.

У сфері фінансових показників ФОП Курінний С.В. демонструє певний рівень стабільності. Підвищення рентабельності активів та показників ліквідності свідчать про ефективне використання

ресурсів та здатність ФОП Курінний виконувати свої фінансові зобов'язання вчасно.

Аналіз фінансових показників дозволяє запропонувати кілька рекомендацій для покращення діяльності. ФОП Курінний може зосередитися на управлінні своєю кредиторською заборгованістю, шляхом покращення умов оплати з постачальниками та ефективнішого управління розрахунковими рахунками. Для зменшення фінансової залежності можна розглянути можливості залучення фінансування від інших джерел. Застосування ефективних технологій та методів управління допоможе оптимізувати бізнес-процеси, зменшити витрати і підвищити продуктивність праці, що позитивно вплине на рентабельність та конкурентоспроможність ФОП Курінний на ринку [3].

Отже, ФОП Курінний С.В. успішно функціонує, забезпечуючи широкий спектр послуг своїм клієнтам та досягаючи певного рівня стабільності та ефективності в своїй діяльності. Організація фінансової роботи на підприємстві є складним і багатограним процесом, який вимагає системного підходу та використання різноманітних інструментів управління. Правильно побудована фінансова стратегія, планування фінансових ресурсів та система контролю дозволять досягти стабільності та успіху в діяльності підприємства.

#### Список використаних джерел

1. Белобородова М. В. Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі управління бізнес-процесами. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 294-300.
2. Гаватюк Л. С. Удосконалення системи управління рентабельністю як умова ефективного функціонування підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 2. С. 47-50.
3. Дуброва Н. П. Аналіз структури оборотних активів та ефективності їх використання на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2020. № 18(2). С. 13-18.

**Науковий керівник: Т. М. Болгар, доктор економічних наук,  
професор**

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Чітке балансування різних видів діяльності компанії, зменшення рутинних операцій та їх виконавців, збільшення частки творчої роботи, надання більшої ваги творчому персоналу – тенденції розвитку організації майбутнього. Управлінські технології персоналу охоплюють всі функції менеджменту та мають свої особливі підфункції.

Планування роботи персоналу формується відповідно до місії організації та конкретної особи, від стратегії розвитку до конкретних оперативних планів. Організація відносин з роботодавцем також зазнає змін у формальній площині:

- сьогодні працівники мають декілька роботодавців;
- працюють як фрілансери, контрактники тощо.

Крім того, змінюються технології взаємодії та організації групової роботи. Розвиток системи управління підприємством як екосистеми передбачає формування стратегії розвитку організації, HR-стратегії, які містять цінності організації як виробника товарів та послуг так і роботодавця; дає можливість розвитку корпоративної культури та позиціонування кожного працівника відносно розвитку організації. Такий підхід дозволяє розглядати сучасні технології управління персоналом відповідно основним підфункціям. Серед них:

- стратегічне планування робочої сили;
- пошук, підбір персоналу;
- навчання та розвиток персоналу;
- управління ефективністю роботи персоналу;
- мотивація персоналу через визнання та винагороди;
- кар’єрний розвиток персоналу, мотивація до лідерства [1].

Сучасна система управління персоналом, яка склалася на провідних вітчизняних підприємствах під впливом упровадження ефективних закордонних технологій управління працівниками та використання закордонного досвіду, включає певні підсистеми:

- аналіз та підбір персоналу;
- планування і наймання персоналу;
- оцінювання ефективності працівників;

- організація тренінгів та підвищення кваліфікації працівників;
- атестація персоналу;
- керування грошовою винагородою;
- мотиваційний процес;
- облік працівників організації;
- організація процесу трудових відносин на підприємстві;
- створення комфортних умов для праці;
- соціальна підтримка;
- безпека на робочому місці [2].

При цьому той або інший засіб впливу, певна сукупність операцій і процесів у процедурі формування та реалізації трудового потенціалу визначаються персонал-технологією або технологією управління персоналом [2]. Сучасний стан економіки також визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке старіння знань, умінь і навичок персоналу. Сучасна система управління персоналом повинна бути спрямована на стимулювання невинного самостійного самовдосконалення персоналу, яке давало б змогу підприємству йти в ногу з часом.

Слід зазначити, що особливої уваги й відповідальності вимагає від керівника підприємства організація трудових відносин у частині вироблення правил і навичок оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналізу та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, проведення соціально-психологічної діагностики, формування норм корпоративної культури, створення безпечних умов праці.

#### Список використаних джерел

1. Дороніна О. А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми / О. А. Дороніна // Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. - 2018. - Вип. 3. - С. 23-32. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt\\_2018\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_3_5)
2. Тенденції у сфері управління персоналом — 2018 <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends2018.html>

*Науковий керівник: Т. М. Болгар, доктор економічних наук, професор*

## **КОДЕКС ЕТИКИ У БАНКАХ: ПОРІВНЯННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ТА УКРАЇНСЬКОГО ДОСВІДУ**

У сучасному світі етика в банківській діяльності є надзвичайно важливою. Кодекс етики у банках - це документ, який визначає основні принципи та стандарти етичної поведінки, які варто дотримувати банкам і їхнім працівникам. У країнах Європи банки активно використовують кодекси етики для регулювання своєї діяльності та забезпечення високих стандартів етичної поведінки. Наприклад, Deutsche Bank (Німеччина), ING Group (Нідерланди), Santander Group (Іспанія), BNP Paribas (Франція), HSBC, один з найбільших банків у Великобританії, Millenium Bank (Польща) та інші визначають своїм кодексом етики зобов'язання щодо дотримання законів та високих стандартів корпоративного управління; Revolut, фінтех-компанія з Литви (аналог нашого Monobank), також має кодекс етики [1 - 7].

Вітчизняні банки в ході «банкопаду» і після нього навчилися цінувати свою репутацію, чітко виконувати вимоги законодавства, дотримуватися основних морально-етичних правил ведення бізнесу. Документи з етики назвали по-різному, наприклад, у АТ «СЕНС БАНК» це Кодекс корпоративної етики, якій серед інших містить розділи, присвячені таким питанням: Вимоги щодо дотримання культури управління ризиками; Заходи із запобігання порушенню прав споживачів; Заборона використання службового становища працівниками банку з метою отримання несправедливих персональних переваг; Гарантії рівності відносин між банком та його клієнтами, працівниками, постачальниками та конкурентами; Обмеження щодо дарування та отримання подарунків; Принципи обробки, зберігання та розповсюдження конфіденційної та інсайдерської інформації, що багато в чому відповідає відомому Кодексу етики та стандартам професійної поведінки CFA Institute в інвестиційній професії [15].

Згідно ст. 39 ЗУ Про банки..., до виключної компетенції ради банку належить серед інших така функція: «7) затвердження та контроль за дотриманням кодексу поведінки (етики), політики запобігання, виявлення та управління конфліктами інтересів у банку» [16]. Ст. 73. ЗУ Про банки... передбачає, що, «у разі порушення банками встановлених законодавством вимог щодо взаємодії із споживачами... (вимог щодо етичної поведінки) НБУ має право

застосувати заходи впливу адекватно вчиненому порушенню або рівню загрози» [16]. Українські банки, зокрема ПриватБанк, Ощадбанк, Укргазбанк, Sense bank, Райффайзен Банк Аваль, Універсалбанк, Кредит-Дніпро та інші останні три-чотири роки активно впроваджують кодекси етики [8 - 14].

Порівнявши кодекси етики у банках Європи та України, можна відзначити дещо схоже: акцент роблять на дотримання законів та високих стандартів обслуговування клієнтів, та відмінне: європейські банки частіше включають в свої кодекси етики детальніші вимоги щодо корпоративного управління, уникнення конфлікту інтересів, відповідального інвестування, розвивають політику корпоративної соціальної відповідальності, яка включає в себе екологічні, соціальні та етичні аспекти діяльності: підтримують сталість розвитку.

Як бачимо, своєчасне і всебічне впровадження етичної поведінки сприяє підвищенню довіри до банківської системи, що є особливо важливим у сучасних умовах глобалізації та інтеграції фінансових ринків.

#### Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Deutsche Bank (Німеччина).  
<https://country.db.com/japan/company/our-purpose-and-culture/code-of-ethics>
2. Офіційний сайт HSBC (Велика Британія).  
<https://www.hsbc.com/-/files/hsbc/our-approach/risk-and-responsibility/pdfs/211207-statement-of-business-principles-and-code-of-conduct.pdf?download=1>
3. Офіційний сайт BNP Paribas (Франція).  
[https://group.bnpparibas/uploads/file/220204\\_bnpp\\_compliance\\_codeofconduct\\_2022\\_eng.pdf](https://group.bnpparibas/uploads/file/220204_bnpp_compliance_codeofconduct_2022_eng.pdf)
4. Офіційний сайт ING Group (Нідерланди).  
<https://www.ing.com/MediaEditPage/ING-Global-Code-of-Conduct-2023.htm>
5. Офіційний сайт Santander Group (Іспанія).  
<https://www.santander.com/content/dam/santander-com/en/contenido-paginas/nuestro-compromiso/pol%C3%ADticas/do-General%20code%20of%20conduct-en.pdf>
6. Офіційний сайт Millenium (Польща).  
[https://www.bankmillennium.pl/documents/10184/84940/Code\\_of\\_Ethics.pdf/5550fd32-7d9e-4ead-842d-712245304e84?t=1705481455477](https://www.bankmillennium.pl/documents/10184/84940/Code_of_Ethics.pdf/5550fd32-7d9e-4ead-842d-712245304e84?t=1705481455477)

7. Офіційний сайт Revolut (Литва).  
<https://www.revolut.com/en-US/code-of-conduct/>
8. Офіційний сайт АТ ПриватБанк.  
[https://static.privatbank.ua/files/kodex\\_now.pdf](https://static.privatbank.ua/files/kodex_now.pdf)
9. Офіційний сайт АТ Ощадбанк.  
[https://www.oschadbank.ua/uploads/0/3084-kodeks\\_povedinki\\_etiki.docx](https://www.oschadbank.ua/uploads/0/3084-kodeks_povedinki_etiki.docx)
10. Офіційний сайт АТ Укргазбанк.  
<https://www.ukrgasbank.com/about/compliance/>
11. Офіційний сайт Sense bank  
<https://sensebank.ua/upload/Kodeksu.pdf>
12. Офіційний сайт АТ Райффайзен Банк Аваль.  
<https://raiffeisen.ua/storage/files/principles-2020-clean-copy.pdf>
13. Офіційний сайт АТ Універсалбанк.  
<https://www.universalbank.com.ua/storage/app/media/docs/vitjagkrepovnyi-1.pdf>
14. Офіційний сайт АТ Кредит-Дніпро.  
[https://creditdnepr.com.ua/sites/default/files/1\\_kodeks\\_korporatyvnoyi\\_etyk\\_y\\_2024.pdf](https://creditdnepr.com.ua/sites/default/files/1_kodeks_korporatyvnoyi_etyk_y_2024.pdf)
15. Кодекс етики та стандарти професійної поведінки CFA Institute в інвестиційній професії <https://www.cfainstitute.org/-/media/documents/code/code-ethics-standards/translation/ukrainian-code.ashx>
16. Про банки і банківську діяльність, Закон України від 07.12.2000 № 2121-III  
<https://ips.ligazakon.net/document/T002121?an=828186>

**К.Р. Плахотнюк**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ПРОГНОЗУВАННЯ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Прогнозування оборотних активів є важливою складовою фінансового менеджменту підприємства. Прогнозування оборотних активів допоможе оцінити платоспроможність підприємства та його короткострокову ліквідність, забезпечити оптимальне співвідношення оборотних активів та поточних зобов'язань, сформуванати ефективну політику управління оборотними активами також підвищити рентабельність та фінансову стійкість підприємства. Одним з методів прогнозування оборотних активів є метод трендового аналізу. Цей метод ґрунтується на вивченні динаміки оборотних активів у

минулому. Метод трендового аналізу дозволяє визначити тренд розвитку оборотних активів та прогнозувати їх значення на майбутнє. Проведення прогнозування оборотних активів за допомогою методу трендового аналізу проводиться за наступним планом: З початку необхідно зібрати дані про оборотні активи підприємства за кілька попередніх періодів (квартали, роки). Дані можуть бути представлені у вигляді балансу підприємства або інших фінансових звітів. Наступним етапом виступає побудова графіку динаміки оборотних активів. Це допоможе візуально оцінити тренд та його особливості (лінійний, експоненціальний, параболічний). На третьому етапі обирається метод тренду, за яким буде проводитися прогнозування (метод найменших квадратів, метод експоненціального згладжування, метод ковзної середньої). На наступному етапі розраховуються параметри обраного методу тренду. Завершальними етапами виступають прогнозування та оцінка точності. Під час прогнозування використовуються розраховані параметри тренду для прогнозування майбутніх значень оборотних активів. А вже оцінюючи точність проведеного прогнозу порівнюють прогнозні значення з фактичними значеннями за попередні періоди. Серед переваг методу трендового аналізу можна зазначити його простоту та можливість використовувати для прогнозування будь-яких економічних показників. Метод трендового аналізу є простим та ефективним інструментом прогнозування оборотних активів. Він дозволяє визначити тренд розвитку оборотних активів та спрогнозувати їх значення на майбутнє.

#### Список використаних джерел

1. Роганова Г. О. ПРОГНОЗУВАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2020/81.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/81.pdf)
2. Гайбура Ю.А., Загнітко Л.А. Фінансове прогнозування як елемент управління фінансовими ресурсами підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/167.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/167.pdf)

***Науковий керівник: В. М. Вареник, кандидат економічних наук,  
доцент***

## ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Показники прогнозування та планування – важливі складові процесу досягнення ефективності та результативності багатьох управлінських рішень, виявлення можливих загроз та ризиків у діяльності підприємства. Прогнозні показники прибутковості, платоспроможності, ліквідності, тощо дають можливість формування подальшої стратегії розвитку підприємства, корегування планів за рахунок зміни завдань та цілей.

Мета фінансового прогнозування: визначення можливих фінансових обсягів, їх формування та використання.

Завдання фінансового прогнозування: своєчасне одержання, вивчення та аналізування інформації для подальших дій, тобто адаптації до майбутніх явищ та процесів.

Фінансове прогнозування досліджує: потенціал підприємства; тенденції у розвитку; альтернативні варіанти розвитку; слабкі сторони діяльності; необхідний рівень ресурсів; вхідні та вихідні грошові потоки.

Функції фінансового прогнозування:

- аналіз фінансових процесів і досліджень;
- дослідження розвитку фінансів підприємства у конкретних умовах та певний період;
- оцінка об'єкту прогнозування;
- виявлення альтернатив розвитку;
- обґрунтування вибору фінансових рішень.

Розробка прогнозу фінансового стану підприємства залежить від правильності вибору методів та прийомів, але при цьому, серед науковців немає єдиної думки щодо їх прийомів та методів.

Таблиця 1

### Загальна група методів прогнозування

Назва	Сутність
Економетричні моделі	Дає змогу виявити особливості роботи підприємства та передбачити її поведінку у разі зміни будь-якого з параметрів моделі. Ключова відмінність: класифікація показників за напрямом і складністю причинно-наслідкових зв'язків, що характеризують економічні систему.
Метод часових рядів (ряд динаміки)	Динаміка підприємства представляється у вигляді ряду значень різних показників, що розташовані у хронологічному порядку. Такі ряди використовують для обґрунтування різних моделей

	соціально-економічних систем. Ключова відмінність: використання послідовності показників, що виміряні через однакові проміжки часу, використання трьох складових: тренд, циклічна компонента та сезонна компонента.
Балансовий метод	Розробка балансів на основі системи показників, в якій одна частина демонструє ресурси по джерелам надходження, а інша – використання таких ресурсів по напрямам втрачання (обидві частини дорівнюють між собою). Метод включає матеріальні, трудові та фінансові баланси. Ключова відмінність: формування спеціальної таблиці – балансу. Дохідна та витратна частина завжди дорівнюють, а отже, при здійсненні прогнозування, будь-які зміни в одній частині балансу обов'язково несуть за собою зміни в іншій.
Методи експертних оцінок	Передбачає багатоступеневе опитування експертів за спеціальними схемами та подальшу обробку результатів за допомогою економічної статистики. Метод проходить у чотири етапи: <ul style="list-style-type: none"> <li>• створення робочих груп для здійснення опитування та подальшої обробки та аналізу результатів;</li> <li>• уточнення напрямів розвитку процесів і подій, постановка мети та способів її досягнення, розробка питань;</li> <li>• передбачення запобігання тиску провідної думки, тобто незалежності судження та адекватності розуміння</li> <li>• обробка матеріалів експертної оцінки та синтез прогнозних варіантів розвитку подій.</li> </ul>

Професійність у фінансовому плануванні стає все важливішою, як на рівні окремих підприємств, так і в окремих галузях. Фінансове планування є невід'ємною частиною успішної діяльності кожного підприємства, оскільки воно дозволяє передбачати наявність фінансових ресурсів, включаючи конкретні грошові кошти, необхідні для безперервного функціонування. Організація діяльності практично не можлива без обґрунтованих та чітких розрахунків щодо фінансових перспектив, які враховують можливі ризики та зміни.

Отже, прогнозування та планування є важливими складовими роботи підприємства. Прогнозування дає можливість оцінити ризики та знайти вихід із скрутних ситуацій заздалегідь.

#### Список використаних джерел

- 1.[Електронний ресурс]. — Режим доступу: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/167.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/167.pdf)
- 2.[Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2018/42.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/42.pdf)

*Науковий керівник: З.С. Пестовська, кандидат економічних наук, доцент*

## **РОЛЬ ІНТЕРНЕТ-БАНКІНГУ В УКРАЇНІ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Інтернет-банкінг став невід'ємною частиною сучасної фінансової системи, принісши значні зручності для клієнтів та ефективність для банківських установ. Україна не є винятком у цьому процесі, і розгляд її досвіду використання інтернет-банкінгу є важливим для розуміння тенденцій та перспектив розвитку фінансових послуг у країні.

Інтернет-банкінг – це вид дистанційного банківського обслуговування, який стрімко набуває популярності серед вітчизняних користувачів. Від своєї появи кількість споживачів послуг інтернет-банкінгу корелювала з кількістю користувачів Інтернетом. Увесь час ці цифри зростали співвимірно. Поява смартфонів, які полегшили доступ до всесвітньої мережі, стала своєрідним поштовхом для розвитку інтернет-банкінгу. Наразі мобільний та інтернетбанкінг все менше різняться за переліком операцій, що можна отримати з їх допомогою.

Статистика використання Інтернет-банкінгу в Україні свідчить про його поступове зростання. За даними Національного банку України, у 2021 році близько 70 % українців віком від 16 до 74 років використовували Інтернет, що є сприятливим фактором для розвитку цифрових фінансових послуг і на 7 % вище, ніж у 2019 році [1].

Привабливість Інтернет-банкінгу в Україні полягає в його зручності та доступності. Клієнти можуть виконувати банківські операції в будь-який зручний для них час, не відвідуючи відділення банку. Це особливо важливо у сучасному світі, де швидкість і зручність стали ключовими факторами для споживачів.

Інтернет-банкінг також сприяє підвищенню фінансової грамотності серед населення. Він дозволяє клієнтам відстежувати свої фінанси, аналізувати витрати та ефективність управління своїми фінансами. Більше того, він надає доступ до широкого спектру фінансових послуг, що дозволяє клієнтам вибирати найбільш вигідні та зручні для них варіанти.

Українські банки активно розвивають інтернет-банкінг, вдосконалюючи свої сервіси та впроваджуючи нові технології. Наприклад, багато банків вже пропонують можливість автоматичного погашення кредитів, миттєвих переказів, мобільного банкінгу та інші інноваційні сервіси.

Однак, разом зі зростанням популярності Інтернет-банкінгу в Україні виникають і нові виклики. Зокрема, це питання кібербезпеки та захисту персональних даних клієнтів. Банки мають приділяти особливу увагу заходам захисту від кібератак та забезпеченню конфіденційності даних.

Отже, можемо сказати, що Інтернет-банкінг в Україні є важливим інструментом для зручного та ефективного управління фінансами. Його популярність постійно зростає завдяки зручності, доступності та розвитку технологій. Проте важливо пам'ятати про необхідність забезпечення безпеки та конфіденційності даних, щоб клієнти могли впевнено користуватися всіма перевагами інтернет-банкінгу.

Розглянувши сучасний стан та перспективи розвитку вітчизняного інтернет-банкінгу, можна узагальнити, що переваги розрахунків, проведених у такий спосіб, стали очевидними після істотного підняття комісії за обслуговування в банках та здійснення переказів на користь юридичних осіб, зокрема комунальних платежів, подекуди до 25 грн і вище з кожної квитанції. Завдяки інтернет-банкінгу клієнт може будь-коли, через мережу Інтернет, здійснювати всі ті ж стандартні банківські операції, що й в офісі банку, за винятком операцій із готівкою. Цей вид віддаленого банкінгу значно спрощує та пришвидшує роботу клієнта зі своїми рахунками.

#### Список використаних джерел

1. Прибутковість банків у 2020 році залишається нижчою, ніж 2019 року – результати 9 місяців. [Електронний ресурс]. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/pributkovist-bankiv-u-2020-rotsi-zalishayetsya-nijchoyu-nij-2019-roku-- rezultati-9-misyatsiv>
2. Юрчук Г. Мережа Інтернет – сучасний канал і середовище надання фінансових послуг // Вісник національного банку України. – 2017-№ 7. – С.52 – 58.

***Науковий керівник: Т. М. Болгар, доктор економічних наук, професор***

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ**

Одним із способів активного розвитку та підтримання глобальної конкурентоспроможності фінансово-кредитних установ є перехід на значно технологічніший рівень роботи вже існуючих фінансових процесів. Фінтех (фінансові технології) – це впровадження інноваційних технологій у сфері створення та доставки фінансових послуг і продуктів. Цей термін активно використовують у сфері фінансів та ІТ для позначення діяльності, в ході якої для надання фінансових послуг використовуються сучасні технології. Впродовж останніх десяти років фінтех активно розвивається в Україні, де зараз на ринку працюють більше 240 компаній [1]. Серед них багато зрілих компаній, що вже працюють на міжнародному рівні, а нові проекти майже не створюються з 2022 р. через вплив війни на економічну систему України.

Війна значно нашкодила діяльності платіжних компаній та похитнула велику кількість гравців на ринку. Різке падіння економічної активності в перші місяці війни, численні обмеження та ліміти практично на всі грошові операції – все це значною мірою вплинуло на платіжний ринок. Проте, згідно з даними НБУ за підсумками вересня 2022 року, загальна кількість емітованих платіжних карток в Україні досягла 108,8 млн шт. Це на 19% більше порівняно з довоєнним січнем 2022 року. Але відбулося невелике зменшення кількості платіжних карток, з якими щомісяця здійснювалися видаткові операції, на 6% – із 48,2 млн шт. у січні до 45,2 млн шт. у вересні.

За останні три роки кількість безготівкових операцій збільшилась як в кількісній так і по сумі операцій в загальному. В кількісній мірі безготівкові операції з 2019 року збільшились з 82,4% до 93,5% на кінець 2023 (рис. 1), по загальній сумі операцій з 50,3% до 64,8% (рис. 2).

За результатами аналізу останніх публікацій виявлено взаємне зацікавлення у співпраці банків та небанківських установ з фінтех-компаній. Для фінансово-кредитного сектору це нові можливості у сфері управління фінансовими ресурсами та впровадження надійних та миттєвих послуг. З огляду на це, на нашу думку, перспективними вбачаються подальші дослідження науковцями результатів розробки та

впровадження фінансово-кредитним сектором України нових фінансових технологій та оцінка ймовірних наслідків співпраці з фінтех-компаніями.

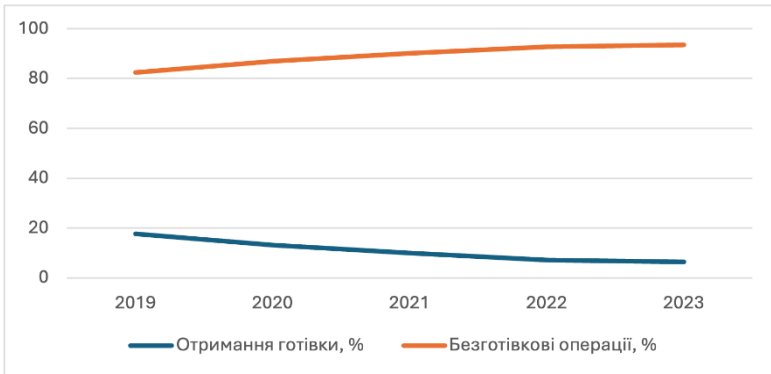


Рис. 1. Динаміка частки безготівкових операцій за кількістю, % [2]

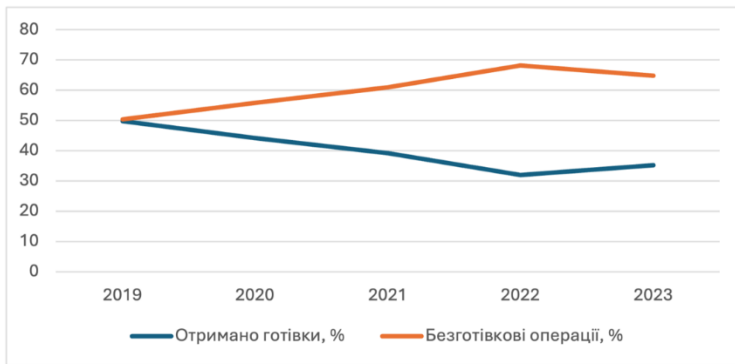


Рис. 2. Динаміка частки безготівкових операцій за сумою, % [2]

#### Список використаних джерел

1. Український каталог фінтех-компаній 2023. URL: <https://fintechua.org/fintech-catalog-2023>
2. Портал відкритих даних. З набору даних: Ринок платіжних карток в Україні. URL: <https://data.gov.ua/>

**Науковий керівник: Ю.М. Барташевська, кандидат економічних наук, доцент**

## **ОСОБЛИВОСТІ ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Тема запобігання фінансовим кризам на підприємствах різних організаційних форм, зокрема, діагностика фінансової кризи, є досить актуальною в наш час, коли в країні йде війна. Наразі ми стикаємося з викликами, що вимагають оперативних та обґрунтованих рішень для забезпечення фінансової стійкості та успішного розвитку бізнесу.

Важливою частиною стратегії управління в умовах військових дій є діагностика фінансової стабільності підприємства для забезпечення його виживання та подальшого розвитку. Основним завданням діагностики фінансової кризи є вчасне виявлення проблемних аспектів у фінансовій діяльності підприємства та розробка стратегій їх вирішення. Аналіз фінансової звітності та виявлення найбільш вразливих сфер діяльності допомагають уникнути загострення кризової ситуації та зберегти фінансову стабільність.

Системний підхід до діагностики фінансової кризи дозволяє підприємству виявити сильні та слабкі сторони в управлінні фінансами та вчасно прийняти ефективні управлінські рішення [1]. Залучення кваліфікованих фахівців та консультантів у галузі фінансів допомагає підприємству отримати об'єктивні оцінки та рекомендації для виходу з фінансової кризи. Важливим етапом діагностики є розробка та впровадження плану заходів з фінансового "оздоровлення", який враховує особливості військових умов та готовності підприємства до непередбачених обставин. Стабільне фінансове положення підприємства є основою для його виживання та успішного функціонування під час війни та негативних економічних умов.

Можливі напрямки та заходи виходу з фінансової кризи:

- вихід з фінансової кризи передбачає ретельний аналіз причин кризи та виявлення основних проблемних сфер;
- ефективний план виходу з фінансової кризи має включати стратегії зниження витрат, підвищення ефективності виробництва та оптимізації фінансових потоків [2];
- необхідно активно залучати кваліфікованих фахівців і консультантів для розробки та впровадження ефективних стратегій управління фінансами [2];

- співпраця з фінансовими установами та встановлення партнерських відносин з постачальниками та клієнтами можуть допомогти в реалізації плану виходу з кризи;
- важливо пам'ятати про необхідність неперервного моніторингу фінансових показників та адаптації стратегій у відповідь на зміни в економічному середовищі;
- зосередження на інноваціях та розвитку нових продуктів і послуг може стати ключовим чинником успішного виходу з фінансової кризи та відновлення конкурентоспроможності підприємства.

#### Список використаних джерел

1. Соболева Г.Г. Формування антикризової політики управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1567/1508>
2. Кононенко Н.О. Антикризове управління діяльністю підприємства. Національний університет «Києво-Могилянська академія». 2022. Електронний ресурс. Режим доступу: [http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/23423/Kononenko\\_Bakalavrskaja\\_robota.pdf?sequence=1](http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/23423/Kononenko_Bakalavrskaja_robota.pdf?sequence=1)

*Науковий керівник: З. С. Пестовська, кандидат економічних наук,  
доцент*

*Д.О. Соболев  
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **РОЛЬ БАНКІВ В ЕКОНОМІЦІ СУЧАСНОСТІ**

Банки відіграють дуже важливу роль в економіці сучасного суспільства, вони є основною складовою фінансової системи. Основні функції банків в економіці включають таке:

**Зберігання грошей:** Банки надають можливість людям та підприємствам зберігати свої гроші в безпечному місці та отримувати доступ до них за необхідності.

**Кредитування:** Банки надають позики та кредити клієнтам для розвитку бізнесу, придбання житла, або для інших потреб. Це сприяє зростанню економіки та реалізації різних проєктів.

**Функції платіжного обігу:** Банки забезпечують проведення безготівкових операцій, таких як перекази, розрахунки з кредитними

та дебетовими картами, що дозволяє забезпечити швидкі та зручні фінансові транзакції.

**Інвестиційна діяльність:** Банки вкладають гроші в різні фінансові продукти та проєкти з метою отримання прибутку. Вони також надають послуги в області управління активами та інших фінансових послуг.

Отже, банки відіграють важливу роль в забезпеченні фінансової стабільності та ефективності економіки сучасного суспільства.

Аналіз діяльності банку полягає у вивченні його фінансового стану, стратегій, ризиків, конкурентної позиції та ефективності управління. Основні аспекти, які варто враховувати при проведенні аналізу діяльності банку:

**Фінансові показники:** прибуток, активи, заборгованість, капітал, ліквідність, показники рентабельності.

**Кредитний портфель:** розподіл кредитів за секторами економіки, якість кредитних активів, ризики неповернення.

**Управління ризиками:** оцінка кредитного, ліквіднісного, процентного та інших ризиків, ефективність системи управління ризиками.

**Клієнтська база:** розмір та структура клієнтів, рівень задоволеності клієнтів, стратегії залучення та збереження клієнтів.

**Конкурентність:** порівняння з іншими банками за фінансовими показниками, продуктами та послугами.

**Цифрові технології:** оцінка рівня цифровізації банку, якість онлайн-сервісів та інновацій.

Загальний аналіз діяльності банку допомагає зрозуміти його сильні та слабкі сторони, визначити можливості для покращення та розвитку, а також спрогнозувати можливі ризики. Такий аналіз допомагає керівництву банку приймати обґрунтовані управлінські рішення та планувати стратегію розвитку.

Вплив міжнародних фінансових ринків на роботу банку може бути значний, оскільки вони визначають умови для здійснення фінансових операцій та можуть впливати на прибутковість та стабільність банку. Дослідження цього впливу може включати аналіз наступних аспектів:

**Валютний ризик:** міжнародні фінансові ринки можуть впливати на валютні курси, що може мати великий вплив на банк, якщо він здійснює фінансові операції в іноземних валютах.

**Відсічення ринкових ризиків:** банк може бути відкритим перед ризиками на міжнародних фінансових ринках, такими як зміни в

процентних ставках, цінах на товари або фондових індексах. Дослідження може визначити методи для зменшення цих ризиків.

Диверсифікація портфеля: банки можуть використовувати міжнародні фінансові ринки для диверсифікації своїх інвестицій та ризиків. Дослідження може оцінити оптимальний розподіл активів для зменшення внутрішнього ризику банку.

Розширення бізнесу: міжнародні фінансові ринки можуть створювати можливості для розширення бізнесу банку за межі його внутрішнього ринку. Дослідження може вивчити можливості та виклики, пов'язані з цим розширенням.

У результаті такого дослідження банк може приймати краще обґрунтовані рішення щодо стратегії роботи на міжнародних фінансових ринках, що допоможе підвищити його ефективність і конкурентоспроможність.

Стратегії розвитку і конкурентоспроможності банків на ринку можуть значно відрізнятися залежно від їх цілей, ресурсів, спеціалізації та стратегічних пріоритетів. Деякі банки можуть зосереджуватися на розширенні клієнтської бази та розвитку нових продуктів та послуг, щоб залучити більше клієнтів і підвищити свою конкурентоспроможність.

Інші банки можуть спрямовувати зусилля на технологічну модернізацію та цифровізацію своїх послуг, щоб підвищити ефективність та забезпечити зручність для клієнтів. Водночас інші банки можуть розвивати свою мережу відділень та зосереджуватися на покращенні обслуговування клієнтів в реальному часі.

Порівняти стратегії розвитку та конкурентоспроможності різних банків на ринку можна за такими критеріями, як інновації у продуктах і послугах, доступність технологічних рішень для клієнтів, рівень обслуговування та задоволеність клієнтів, а також стратегії маркетингу та брендуння.

У кінцевому підсумку, успішні банки на ринку будуть поєднують кілька стратегій, щоб забезпечити комплексний підхід до розвитку бізнесу та зберігати свою конкурентоспроможність в умовах зростаючої конкуренції.

Список використаних джерел

1. Банківська енциклопедія / за ред.. Мороза А.М. – К.: «Ельтон», 2013. – 328с.

2. Банківська справа: Навч.посібник / за ред. Р.І. Тиркала. – Тернопіль: Карт-бланш, 2021. – 314 с.

*Науковий керівник: Т.М. Болгар, доктор економічних наук, професор*

## **ДЕПОЗИТНІ ВКЛАДЕННЯ ЯК ОСНОВНИЙ ВИД РЕСУРСІВ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ**

У сучасній економіці депозитні вкладення в банках є одним з найпоширеніших та ключових фінансових інструментів для збереження та залучення грошових ресурсів. Банки залежать від цих вкладень для забезпечення стабільності та ліквідності, а також для надання кредитів та фінансування економічного зростання. Для багатьох людей та підприємств банківські вклади є першим вибором для збереження грошей, оскільки вони дають високий рівень безпеки. Банки залучають ці кошти та використовують їх для надання кредитів та інших фінансових послуг, що сприяє економічному розвитку [1]. Депозити є джерелом ліквідності для банків. Це важливо для забезпечення фінансової стабільності та виконання обов'язкових регуляторних вимог. Основним критерієм розробки депозитної політики є визначення майбутньої стратегії, тактики та контролю факторів, які впливатимуть на процес управління діяльністю банку [2].

Прикладом проведення успішної депозитної діяльності є АТ «Банк Кредит Дніпро», де в структурі зобов'язань банку найбільшу питому вагу мають кошти клієнтів, які 2022 р. склали 16,310 млрд грн, що становить 92,3% всіх його зобов'язань. Обсяг коштів клієнтів у 2021 р. зріс на 5,060 млрд грн (або на 53,7 %), та продовжував зростати в 2022 р. ще на 1,825 млрд грн (або на 12,6 %). Це свідчить про досить високу довіру клієнтів до АТ «Банк Кредит Дніпро» та до банківської сфери в цілому. Основну частину залучених ресурсів АТ «Банк Кредит Дніпро» становлять депозитні кошти клієнтів, які відіграють важливу роль у ресурсній політиці банку, оскільки від обсягу та якості залучених коштів залежать обсяг та структура активів банківської установи, її прибутковість. Щодо строкових вкладів, то можна спостерігати незначне їх збільшення по вкладам юридичних осіб, та зменшення на 11,3% по вкладам фізичних осіб. На 31 грудня 2022 р. депозити юридичних осіб на суму 702 529 тис. грн, або 22,87% від загальної суми депозитів клієнтів (2021 р.: 364 762 тис. грн, або 10,7%) було розміщено п'ятьма найбільшими корпоративними клієнтами. На 31 грудня 2022 р. депозити фізичних осіб на суму 323 833 тис. грн або 10,5% від загальної суми депозитів клієнтів, були розміщені двома найбільшими клієнтами (2021 р.: 244 865 тис. грн або 7,3%).

Отже, депозитні вкладення в банках відіграють ключову роль як для фінансового здоров'я банківських установ, так і для розвитку економіки в цілому. Їх стабільність, ліквідність та прибутковість роблять їх важливим джерелом фінансування, що підтримує функціонування фінансової системи та сприяє її стійкості.

#### Список використаних джерел

1. Коваленко В.В. Депозитна діяльність банків України: реалії та розвиток на майбутнє. Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове фахове видання №4. 2020. С. 834-837. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/4-2015/177.pdf>

2. Ситник Н.С., Сташишин А.В., Блащук-Девяткіна Н.З., Петик Л.О. Банківська система: навчальний посібник / за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 580 с.

*Науковий керівник: З. С. Пестовська, кандидат економічних наук,  
доцент*

**В. О. Сторожилова**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **МЕНЕДЖМЕНТ У ФІНАНСОВОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ**

Фінансовий сектор економіки має важливу роль у функціонуванні будь-якої країни, забезпечуючи рух коштів між різними суб'єктами господарювання, сприяючи накопиченню та інвестуванню капіталу, а також стимулюючи економічне зростання.

Успішна робота фінансового сектору багато в чому залежить від ефективного менеджменту, який має свої унікальні характеристики та вимоги, роблячи його складним і водночас захоплюючим предметом вивчення та практики. Фінансовий сектор є невід'ємною складовою будь-якої сучасної економіки, яка забезпечує передбачуваність, стабільність та ефективність функціонування інших секторів.

Можна дати конкретне визначення, що принципи організації фінансового менеджменту – це сукупність завдань у системі планування, прогнозування, регулювання, координації, стимулювання, контролю та аналізу управління фінансами підприємства. [1]

Планування передбачає розробку фінансових стратегій, встановлення нормативів та участь у бізнес-плануванні. Прогнозування відображає розвиток фінансового стану на

довгострокову перспективу та включає аналіз вкладень капіталу та альтернативних варіантів розвитку.

Організаційна функція зосереджена на створенні ефективних управлінських структур та процедур, а також встановленні норм і методик фінансової діяльності. Регулювання має на меті забезпечення стійкості фінансового стану шляхом усунення відхилень від планів та нормативів. Оцінка різних варіантів вкладення капіталу з урахуванням ступеня ризику й розміру одержуваного прибутку, вибір оптимального варіанта, проведення валютної й кредитної політики. [2]

Координація - це узгодження роботи всіх структурних підрозділів та співробітників з метою забезпечення єдності відносин і досягнення спільних цілей. Стимулювання спрямоване на мотивацію фінансових працівників до досягнення результатів у своїй діяльності.

Контроль включає в себе перевірку організації фінансової діяльності, виконання планів, аналіз фінансових результатів і корекцію програм з метою підтримки ефективності та досягнення стратегічних цілей компанії.

У цій сфері менеджмент у фінансовому секторі стикається з різними ризиками, жорсткою регламентацією та динамічність середовища.

Кредитний ризик виникає з невиконання кредитів або втрати платіжної здатності боржника через неплатоспроможність, нестачу забезпечення або зміни в економічній ситуації. Ринковий ризик виникає зі змін цін на фінансові інструменти, валютні курси та інші ринкові параметри, що можуть призвести до збитків. Ліквідний ризик пов'язаний з неможливістю продати активи або закрити позиції без втрат через відсутність попиту. Також ризик втрат або збитків, пов'язаних з недостатністю або недоліками системах, людському факторі, а також змінами в законодавстві та регулюючих вимогах. Політичний ризик включає в себе збитки або невпевненість через політичні події, зміни урядових політик, регулювання та геополітичні конфлікти. Управління цими ризиками вимагає комплексного підходу та вдосконалених стратегій управління ризиками.

Ефективне управління цими ризиками вимагає комплексного підходу, який включає в себе розробку стратегій мінімізації ризиків, виявлення та оцінку потенційних загроз, а також реалізацію відповідних заходів для їх управління та зменшення впливу на фінансову стабільність. Відмінне управління ризиками дозволить фінансовим установам зберегти свою стійкість та довіру клієнтів, забезпечуючи успішну та стабільну діяльність в умовах непередбачуваності та змін.

У заключенні, менеджмент у фінансовому секторі економіки представляє собою складний та відповідальний процес, який вимагає глибоких знань, аналітичних навичок та вміння прогнозувати та реагувати на зміни. Забезпечення стабільності, ліквідності та відповідального ведення бізнесу - це ключові завдання менеджменту у цій сфері, які визначають ефективність та успішність фінансової системи в цілому.

#### Список використаних джерел

1. Шевченко Н.В., Мельник С.І. Фінансовий менеджмент навчальний посібник. URL: <http://surl.li/msskt>
2. Жигалкевич Ж.М., Кам'янська О.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для здобувачів другого рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с. . URL: <http://surl.li/qhucs>

*Науковий керівник: Ж. В. Піскова, кандидат економічних наук,  
доцент*

**Р.О. Троценко**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

### **ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ СТАТИСТИЧНИХ МЕТОДІВ ДЛЯ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Фінансовий стан підприємства – це комплексна характеристика його платоспроможності, стійкості та прибутковості на певний момент часу. Для ефективної роботи керівництво має чітко розуміти поточне фінансове становище підприємства. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони і спрогнозувати подальші тенденції. Також, завдяки цьому керівництво може приймати обґрунтовані та виважені рішення, спрямовані на підвищення ефективності роботи та стабільний розвиток.

Статистичні методи відіграють ключову роль в аналізі фінансового стану підприємства, оскільки вони дають можливість проаналізувати фінансовий стан підприємства, його діяльність в минулому та перспективи роботи в майбутньому. Статистичні методи оцінки фінансового стану підприємства є об'ємною категорією, що налічує велику кількість методик та способів, які мають різний рівень

складності розрахунків, використовують різні об'єми даних та можуть використовуватись для різних задач.

Одними з найвідоміших статистичних методів оцінки фінансового стану підприємств є моделі Е. Альтмана, В. Бівера, Г. Спрінгейта, Дж. Таффлера і Г. Тішоу. Через високу точність та простоту розрахунків вони стали відомі й добре зарекомендували себе на заході, однак мають значні недоліки при використанні для аналізу фінансового стану українських підприємств. По-перше, дані моделі були розроблені для західних підприємств та не враховують специфіку українського ринку. Наприклад, для Е. Альтман для створення своєї п'ятифакторної моделі проаналізував 66 підприємств, відібрав 5 факторів, які найбільше впливали на їх фінансовий стан та розрахував нормативні показники в умовах економіки США 50-х та 60-х років, які досить сильно відрізняються від сучасних умов українського ринку.

Проблеми проявляються і в розбіжностях законодавства й правилах ведення обліку, що не дає змогу повноцінно оптимізувати західні моделі для використання в Україні. Крім цього не враховуються й вплив податкового законодавства, інфляції та галузеві особливості українських підприємств, а результати розрахунків за допомогою різних методів можуть суперечити один одному.

Усі перелічені проблеми призводять до зменшення точності даних методик та викликають необхідність відповідного коригування, що не дає повноцінно використовувати їх для оцінки фінансового стану українських підприємств. Однак, незважаючи на це, дані методи мають високу точність та правдоподібність результатів. Тому, для оцінки фінансового стану українських підприємств їх можна використовувати в комплексі з більш сучасними методами, які краще адаптовані до українського ринку.

#### Список використаних джерел

1. К. С. Дяченко, к. е. н., старший викладач кафедри міжнародного бізнесу, фінансів та обліку: Методичні підходи до оцінювання фінансово-майнового стану бізнес-структури. Електронний ресурс. Режим доступу: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2020/93.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2020/93.pdf)

2. Швець Ю.О., к.е.н., ст. викладач, Мартинюк Н.Б: Методи аналізу ймовірності настання банкрутства на промислових підприємствах. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/290893.pdf>

3. Верланов О.Ю. Система методологічних компонент оцінки фінансового стану підприємств. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/naukpraci/economy/2007/64-51-13.pdf>

*Науковий керівник: В. М. Вареник, кандидат економічних наук, доцент*

**Н. А. Філіппенко**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

### **КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ У СПОРТИВНОМУ КЛУБІ «ІНТЕГРАЛ ФУНКЦІЙ»**

У клубі "Інтеграл функцій" фінансова діяльність організована через фінансовий підрозділ, де ключову роль відіграє бухгалтерія. Головний бухгалтер несе відповідальність за дотримання методологічних принципів бухгалтерського обліку та складання бухгалтерської звітності. Він також координує реєстрацію фактів господарювання, забезпечуючи достовірність та оперативність обліку. Усі працівники повинні дотримуватись вимог головного бухгалтера стосовно документування господарських операцій.

Організація безготівкових розрахунків в клубі заснована на принципах обов'язкового зберігання коштів у банках, перерахування коштів через банки між підприємствами та іншими суб'єктами.

Розробка раціональної розрахункової політики є важливим кроком для покращення фінансового стану клубу, оскільки від цього залежить успішне завершення фінансових операцій. Планування витрат та організація грошових надходжень у спортивному клубі "Інтеграл функцій" є ключовими аспектами фінансового управління, спрямованими на забезпечення ефективного використання ресурсів для стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Управління витратами передбачає раціональний розподіл фінансових ресурсів між різними напрямками діяльності, з урахуванням їхнього впливу на собівартість продукції та якість обслуговування. Організація грошових надходжень включає управління грошовим оборотом підприємства, забезпечуючи необхідну ліквідність для покриття витрат та вирішення фінансових зобов'язань. Оптимальне використання цих процесів дозволяє забезпечити стабільний розвиток та успішну діяльність клубу.

Ефективна організація грошових надходжень у спортивному клубі "Інтеграл функцій" є важливим елементом фінансового управління, який включає в себе забезпечення процесу виробництва, реалізацію продукції, сплату податків та обов'язкових платежів, управління кредитами та відсотками, а також забезпечення спільної діяльності підприємств. Організація грошових розрахунків базується на принципах, що враховують цілі та специфіку діяльності клубу. Для забезпечення ефективності цього процесу необхідно ретельно вести облік грошових коштів на рахунках клубу та регулярно перевіряти їх залишки, опираючись на виписки та документи бухгалтерського обліку.

Оподаткування та фінансове планування спортивного клубу "Інтеграл функцій" є важливими елементами його фінансової стратегії. У зв'язку з цим, клуб повинен уважно вивчити фіскальні та податкові положення, що діють у конкретній юрисдикції, та визначити найбільш оптимальну систему оподаткування.

Українські підприємства мають можливість вибору між загальною системою оподаткування (сплата податку на прибуток) та спрощеною системою оподаткування (сплата єдиного податку четвертої групи). Спортивні клуби, як підприємства, зазвичай підлягають оподаткуванню за прибутковим податком, оподаткуванню членських внесків, тренувань, продажу послуг та інших джерел доходів. Під час фінансового планування клубу важливо визначити:

- розмір грошових коштів, що може бути отриманий підприємством;
- джерела надходження коштів;
- відповідність фінансових ресурсів обсягу операційної та інвестиційної діяльності;
- частку коштів, яка має бути спрямована в бюджет, банківські та інші фінансово-кредитні установи;
- напрями розподілу та використання прибутку на підприємстві;
- ступіть забезпеченості реальною збалансованістю планових витрат і доходів підприємства на принципах самоокупності та самофінансування.

Це означає, що клуб повинен урахувати не лише витрати на зарплату, обладнання та рекламу, а й розвивати стратегії щодо створення резервів для покриття непередбачуваних витрат, управління ризиками та максимізації вигоди від податкових пільг. Фінансове планування спортивного клубу має бути адаптивним до змін в економічному середовищі.

#### Список використаних джерел

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
2. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

*Науковий керівник: Т. М. Болгар, доктор економічних наук, професор*

**О.В. Фіщук**  
*головний бухгалтер ТОВ “ЕЙ ДІ ТРЕЙД”*

### **ОСОБЛИВОСТІ ОПОДАТКУВАННЯ АКЦИЗНИМ ПОДАТКОМ У 2024 РОЦІ**

Як відомо, акцизний податок – загальнодержавний непрямий податок на споживання окремих видів товарів (продукції), визначених ПКУ як підакцизні. Повний перелік підакцизних товарів зазначений у ст.215.1 Податкового кодексу України.

Оподаткування акцизом забезпечує бюджету регулярне надходження коштів. Включення окремих груп товарів до складу підакцизних та визначення для цього товару ставки акцизу призводить до того, що товар дорожчає, що може призвести до скорочення споживання певної категорії товару. Але наразі відбувається істотне зростання частки надходжень до Державного бюджету саме з продажів акцизних товарів.

За даними ДПС надходження (сальдо) до зведеного бюджету у 2023 році за платежами, що контролюються ДПС, становлять 1 213,6 млрд грн. У 2023 році приріст порівняно з минулим роком становить по акцизному податку з вироблених та ввезених товарів (продукції) – у 1,3 раза (+25 млрд гривень) та складає 103,4 млрд грн.

Як бачимо, потенціал надходжень до бюджету потужний, тож є відповідні зміни до законодавства. З 1 січня 2024 року змінюються розміри ставки акцизного податку та порядок нарахування податкового зобов'язання.

Так, на 20 відсотків збільшуються специфічні ставки зі сплати акцизного податку з тютюнових виробів, тютюну та промислових заміників тютюну, а також мінімальне акцизне податкове

зобов'язання зі сплати акцизного податку з тютюнових виробів - пункт 17 підрозділу 5 розділу XX «Перехідні положення» ПКУ. Такі зміни спрямовані до наближення ставок, встановлених законодавством України, до ставок, визначених у положеннях Директиви ЄС 2011/64/ЄС від 21 червня 2011 року щодо структури та ставок акцизів на тютюнові вироби.

Акцизний податок на сигарети (з фільтром або без фільтра) підпадає під дію змішаної ставки акцизного податку, яка складається, відповідно до 7-річного 3 плану, зі специфічної ставки у розмірі 1 881,17 грн за 1000 сигарет (2024 р.) та адвалорної ставки податку у розмірі 12 % від роздрібною ціни. Мінімальне акцизне податкове зобов'язання зі сплати акцизного податку з тютюнових виробів (мінімальний загальний акциз) передбачено на 2024 р. на рівні 2 516,54 грн за 1000 сигарет. Відповідно, у 2025 році специфічний акциз заплановано за ставкою 2 257,4 грн за 1000 сигарет, а мінімальний загальний акцизний податок — 3 019,85 грн за 1000 сигарет [1]. Пропоновані ставки мінімального акцизного зобов'язання становлять 2 935,97 грн та 3 963,56 грн за 1000 сигарет, сигарил чи ТВЕНів у 2024 р. і 2025 р. відповідно.

Верховна Рада прийняла Закон України «Про внесення змін до Податкового Кодексу України щодо приведення деяких норм у відповідність із Законом України «Про Митний тариф України» та уточнення окремих положень» від 16.01.2024 р. № 3553-IX, який набрав чинності з 01 березня 2024 року.

Відповідно до нього з 01 вересня 2024 року оподатковуватимуть акцизним податком операції з ввезення та реалізації на митній території України товарів за кодом згідно з УКТ ЗЕД 2404 91 90 00 «Інші нікотиновмісні продукти для орального застосування», які включено до переліку підакцизних товарів:

- за ставкою 2363,4 грн за 1 кілограм (нетто) такого продукту;
- за ставкою 2836,08 грн за 1 кілограм (нетто) такого продукту з 01 січня 2025 року.

Відтак усі вимоги щодо оподаткування акцизним податком, маркування марками акцизного податку інших нікотиновмісних продуктів для орального застосування, а також відповідальність за їх порушення (без марок акцизного податку, торгівля за цінами, вищими від максимальних роздрібних цін) діятимуть з 01 вересня 2024 року.

Щодо акцизу на пальне, то Кабінет міністрів підтримав законопроект «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо наближення законодавства України до законодавства

Європейського Союзу щодо акцизного податку», яким пропонується поступове збільшення акцизного податку на пальне. Але це має відбутись після ухвалення Верховною радою.

Зараз ставка акцизу для бензину складає 213,5 євро за 1000 літрів, для дизельного пального – 139,5 євро, автогазу – 52 євро, альтернативного палива – 162 євро. У законопроекті пропонується підіймати її поступово до 2027 р. включно. Ставки зазначені у табл. 1.

Це підвищення додасть до поточних цін за літр за сьогоднішнього курсу євро 7,3 і 9,6 грн відповідно. Натомість на скраплений газ акциз запропоновано підвищити з 52 до 70 євро/1000 л, тобто ціна за літр збільшиться на 0,9 грн (див. табл. 1). Отже, реалізація законопроекту дозволить забезпечити додаткові надходження до держбюджету у другому півріччі 2024 року.

Таблиця 1

Ставки акцизного податку

Графік підвищення ставок акцизного податку на пальне (євро за 1000 літрів)						
Назва пального	I півр. 2024	II півр. 2024	2025	2026	2027	2028
Бензини автомобільні	213,5	242,60	271,70	300,80	329,90	359
Дизельне пальне	139,5	177,60	215,70	253,80	291,90	330
Скраплений газ	52	55,60	59,20	62,80	66,40	70
Паливо моторне альтернативне	162	184,08	206,16	228,24	250,32	272,4

Таким чином, акцизний податок виступає важливим фінансовим інструментом регулювання економічних та соціальних процесів в державі.

Список використаних джерел

1. Податковий кодекс України : закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

2. Електронний кабінет Державної податкової служби [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cabinet.tax.gov.ua/>.

## **РИНОК ДЕРЖАВНИХ БОРГОВИХ ЦІННИХ ПАПЕРІВ УКРАЇНИ І ЙОГО ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ**

Цінні папери - ключовий клас активів, що відіграє важливу роль у глобальній фінансовій системі. Вони дозволяють компаніям та урядам залучати капітал, а інвесторам - здійснювати інвестиції та брати участь у економічному розвитку.

Згідно зі статтею 3 Закону України «Про цінні папери та фондовий ринок» цінним папером є документ установленої форми з відповідними реквізитами, що посвідчує грошове або інше майнове право, визначає взаємовідносини емітента цінного папера (особи, яка видала цінний папір) і особи, що має права на цінний папір, та передбачає виконання зобов'язань за таким цінним папером, а також можливість передачі прав на цінний папір та прав за цінним папером іншим особам [1]. На фондовому ринку боргові цінні папери відіграють важливу роль. Ці документи свідчать про угоди позики, де емітент або особа, що видає цінні папери, зобов'язуються виконати певні обов'язки у майбутньому, наприклад, сплатити кошти чи передати товари [1]. На фондовому ринку України обертаються різні види боргових цінних паперів: облігації підприємств, державні облігації, місцеві облігації, казначейські зобов'язання, ощадні сертифікати, векселі та інші [2]. Державні боргові цінні папери - це емісійні монетарні активи, які розміщуються на фінансових ринках. Вони свідчать про зобов'язання країни відшкодувати їхнім власникам їхню номінальну вартість у визначений термін, разом з виплатою процентів за умовами емісії [3].

Найпоширенішими серед боргових паперів є облігації державної позики, що широко використовуються майже у всіх країнах, оскільки як вони є важливим інструментом для покриття дефіциту бюджету та досягнення цілей соціально-економічної політики. Наразі уряд України використовує три види облігацій: облігації внутрішнього займу (ОВДП), облігації зовнішнього займу (ОЗДП) та військові облігації, які з'явилися на ринку у березні 2022 року.

Відмінність ОЗДП від інших видів облігацій в тому, що вони розміщуються на міжнародних фінансових ринках. Валюта випуску ОЗДП визначається проспектом емісії. [2]. Облігації внутрішніх державних позик можуть бути розміщені як у національній, так і в іноземній валюті. Номінальна вартість ОВДП складає 1000 грн.

Зростання обсягів розміщення облігацій на внутрішніх біржових ринках стало можливим, головним чином через воєнно-політичний конфлікт з Росією. Ця ситуація породила сумніви серед інвесторів стосовно вкладення їх вільних фінансових ресурсів через неясність перспектив повернення коштів та отримання прибутку. Нестабільність економічної ситуації в Україні та ймовірність подальшого погіршення також позначилися на цьому процесі. Облігації державної позики мають декілька основних цілей використання - фінансування дефіциту державного бюджету та забезпечення виконання економічних та соціальних функцій за допомогою середньо- та довгострокових облігацій, використання облігацій для фінансування певних проєктів, які є важливими для економіки країни, вирішення проблеми несвоєчасного або неповного надходження бюджетних коштів, за рахунок випуск короткострокових облігацій, функція регулювання фінансового ринку їх можна використати для зменшення грошової маси на ринку, коли держава випускає облігації, та для збільшення грошової маси, коли держава скуповує їх назад, - фінансування боргу, створеного попередніми емісіями.

Аналіз ринку державних цінних паперів та особливостей функціонування облігацій внутрішньої позики свідчить про його постійний розвиток та зростання обсягу торгів, в той же час наявні ряд проблем, які ускладнюють його розвиток. В першу чергу політична та економічна нестабільність через військові дії що значно впливає на стабільність ринку державних цінних паперів та надійність інвестицій, низький рівень довіри та інформованості населення, недостатньо широкий спектр фінансових інструментів, які можуть зацікавити інвесторів.

#### Список використаних джерел

1. Закон України Про цінні папери та фондовий ринок (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2006, № 31, ст. 268). <https://www.nssmc.gov.ua/ua/documents/zakon-ukrani-pro-tsnnp-paperyi-ta-fondoviy-rinok/>

2. Облігації внутрішньої державної позики. <https://mof.gov.ua/uk/ovdp>

3. Рамський А.Ю., Жукова Ю.М., Обушний С.М. Ринок цінних паперів у питаннях та відповідях: навч. посіб. - К.: Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2021. - 228 с. [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36158/1/A\\_Ramskiy\\_Y\\_Zhukova\\_S\\_Obushniy\\_Rynok\\_zyhhih\\_paperiv\\_FITU.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36158/1/A_Ramskiy_Y_Zhukova_S_Obushniy_Rynok_zyhhih_paperiv_FITU.pdf)

*Науковий керівник: З. С. Пестовська, кандидат економічних наук, доцент*

## АДАПТИВНИЙ ПІДХІД ДО ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ

Держава відіграє ключову роль у формуванні інвестиційної привабливості національної економіки. Сукупність правових норм, адміністративних заходів та економічних ініціатив, які здійснює держава з метою стимулювання та розширення інвестиційної активності, утворює державну інвестиційну політику. У сучасних умовах державне регулювання інвестиційної діяльності є одним із вирішальних факторів економічного прогресу країни, а також механізмом для залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій. Метою державної інвестиційної політики є створення конкурентного привабливого інвестиційного середовища та спрямування інвестиційних потоків у пріоритетні галузі та програми.

Виділяють два основні типи державної інвестиційної політики: активний та пасивний. Пасивна інвестиційна політика характеризується використанням державою переважно правових та економічних важелів з мінімізацією прямого адміністративного впливу на інвестиційні процеси. Активна інвестиційна політика передбачає застосування широкого спектру методів державного регулювання, а також здійснення прямих державних інвестицій. [1, с. 134] Основні напрями впливу держави на інвестиційну привабливість країни представлено на рис. 1.

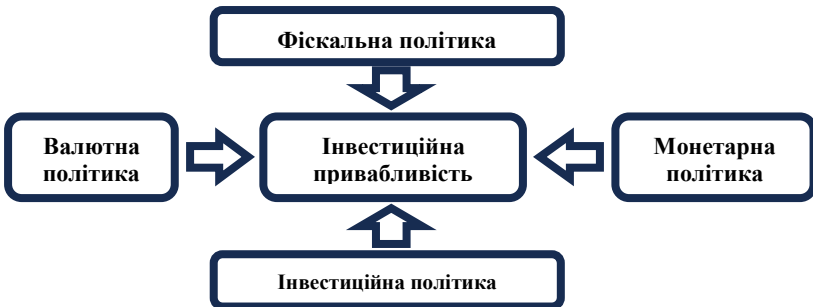


Рис. 1. Елементи системи державного регулювання інвестиційної привабливості національної економіки. Складено автором за [2, с.79].

Стимулами для формування сприятливого інвестиційного клімату та інвестиційної діяльності суб'єктів можуть бути також податкові пільги, пільгові кредити, державні субсидії, преференції для іноземних інвесторів та спільних підприємств, створення вільних економічних зон (офшорів), розвиток ринку цінних паперів, введення режимів національного, спеціального або найбільшого сприяння для іноземних інвестицій [3, с. 38]. Відповідно застосування активної форми державного регулювання інвестиційної діяльності дозволяє підвищити інвестиційну привабливість національної економіки.

Вплив держави на інвестиційну активність відбувається через створення в економіці умов, що відповідають потребам суспільства, а також глобальним викликам у грошовій сфері. При цьому модель регулювання, яка передбачає адаптацію та корекцію, може бути орієнтована на використання дворівневого регулювання – на національному та наднаціональному рівнях. Це дасть можливість встановлювати правила і норми не лише державними органами, але й міжнародними або наднаціональними організаціями. Наприклад, ЄС – у Європі, ВТО – на глобальному рівні. Такий підхід дозволить забезпечити єдність і гармонізацію регулятивних стандартів між країнами, сприятиме вільному руху капіталу, товарів та послуг, забезпечить захист прав інвесторів на міжнародному рівні, відповідність інвестиційної політики країни інвестиційній політиці потенційних країн-партнерів. [2, с. 80]

Адаптивно-коригувальний підхід до державного регулювання включає систему стимулів для розвитку інвестицій та адаптацію регулятивних механізмів до міжнародних стандартів інвестування з урахуванням національних інтересів, підтримку сталих інституційних принципів та міжнародну участь. Для цього потрібно створювати надійний імідж та репутацію країни, підтримувати політичну стабільність, сформувати чіткий адміністративний устрій та правове поле, просту ліцензійну та амортизаційну політику, забезпечити прозору діяльність інвестиційних суб'єктів.

#### Список використаних джерел

1. Чистов С.М. Нікіфоров А.Є. Куценко Т.Ф. Державне регулювання економіки. Київ: КНЕУ, 2000. 316 с.
2. Корнеева Ю.В. Довгострокова політика держави в інвестиційній сфері для суб'єктів господарювання державного сектору. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. №25. Ч.І. С 77 – 82.

3. Данілов О.Д. Інвестування. ВД «Комп'ютерпрес» Київ, 2001.  
363 с.

*Науковий керівник: В.Л. Смесова, доктор економічних наук,  
професор*

**СЕКЦІЯ 5. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-  
РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА  
ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

**O.Yu. Seleznova**  
*Hygge Hotel, Poland*  
**Z.S. Pestovska**  
*Alfred Nobel University*

**DEVELOPMENT PROSPECTS OF HYGGE HOTEL IN POLAND**

Hygge Hotel is a chain of hotels and restaurants that impresses its guests with an atmosphere of warmth and comfort. The hotel is designed in accordance with the Danish philosophy of life HYGGE. This concept combines elements such as coziness, comfort, accessibility, convenience and kindness to give a sense of happy, comfortable living. The hotel is environmentally friendly thanks to the installation of heat pumps, recuperators and photovoltaic panels. The hotel's car fleet is powered by electric vehicles. The hotel makes sure that guests are happy, relaxed and smiling. Instead of competing in the price segment, the hotel focuses on creating an unrivaled experience for its guests. Each Hygge hotel makes sure that every visitor feels at home, with a special emphasis on comfort and coziness [1].

The success of Hygge Hotel in Poland largely depends on its effective marketing activities. The chain actively uses social media, targeted advertising, and cooperation with local partners to promote its brand. In addition, special events, promotions and discounts help to attract new customers and retain loyal ones.

Today, Hygge Hotel chain includes 20 hotels across Poland, as well as 10 restaurants in major cities. In recent years, the chain has shown steady growth in both the number of hotels and sales. Hygge Hotel has demonstrated stable financial growth. Revenue increased by 20% year-on-year, and hotel profitability increased by 15%. The chain also invests heavily in the development and improvement of its services, which helps to attract new customers and increase the satisfaction of existing ones.

Hygge Hotel chain has bright prospects for development in Poland and abroad. Future plans include opening new hotels in major cities of the country, expanding the restaurant chain and developing new areas in the hotel and restaurant business.

Hygge Hotel is not only a hotel chain, but also a true hospitality philosophy that enchants its guests with warmth, comfort and attentive service. Its success in the Polish hospitality market is a testament to the importance of a well-balanced strategy, a great desire for improvement and a tireless commitment to meeting the needs of modern travelers.

Hygge Hotel is actively expanding its network, planning to open new hotels in major cities in Poland and abroad. Future plans include the expansion of the hotel chain to 60 hotels over the next five years, as well as the development of new hotel concepts and formats to meet the changing needs of customers.

	References	
1. Official website	Hygge Hotel.	
<a href="https://www.hyggehotel.pl/hotel/o-nas">https://www.hyggehotel.pl/hotel/o-nas</a>		

**E.V. Verenich**

*Agro Spektrum s.r.o., Czech Republic*

**Z.S. Pestovska**

*Alfred Nobel University*

## **PROSPECTS FOR TOURISM DEVELOPMENT IN THE CZECH REPUBLIC**

There are plenty of tourist opportunities for Ukrainians in the Czech Republic, as the country is famous for its rich history, cultural attractions and natural beauty. One of the most interesting places to visit is the country's capital, Prague, with its majestic medieval streets, castles, cathedrals, and historic squares. The most famous sights of Prague are the Charles Bridge, Prague Castle, Astronomical Clock, and others. In addition, in the Czech Republic, you can visit numerous castles, such as Karlstejn, Krumlov, Lednice, and Hradec Králové, which are known for their architecture and history. Small towns and villages, hostels and guest houses can be the cheapest and most affordable places to stay.

Vacationing by the water in the Czech Republic can also be exciting. Rivers, lakes and ponds are located throughout the country, where you can spend time on the beach and even live in floating houses. For example, the Vltava River, which flows through the central part of Prague, has numerous promenades where you can relax by strolling or lounging on the bank. There are also lakes near Prague, such as Lake Machacov, located in the southern part of the city, or Lake Jivská, located southwest of Prague.

For lovers of mountain recreation, the Czech Republic offers excellent mountain resorts, including the Carpathian Mountains and the

Sudetenland. Here you can go mountain hiking, skiing in winter, and enjoy the beautiful scenery and fresh air.

Mountain vacations in the Czech Republic offer great opportunities for lovers of outdoor activities and nature. The most popular mountain regions are Krkonoúže and Šumava. One of the most famous mountain resorts in the Czech Republic is Spindleruv Mlyn. Here you can find many hotels and guest houses of different comfort levels and price categories: Hotel Savoy, Wellness Hotel Windsor and Clarion Hotel. There are many hiking and cycling trails in Krkonowrze and Šumava. In addition, in winter, these regions turn into real skiing and snowboarding areas, with numerous slopes and ski runs for all skill levels.

The Sky Bridge in Dolní Morava is a fascinating structure located in the picturesque mountains of Sudetenland in the Czech Republic [1]. This impressive bridge stretches over the treetops and forest tracts, inviting guests to an exciting journey through the heights. The Sky Bridge opens up new perspectives for those who want to enjoy the view of the beautiful nature from above. It is an ideal place for those who love adventure and want to see the world from a different angle. A visit to the Sky Bridge is not just an excursion, but a real journey into the world of height and openness. This is a place where you can forget about everyday life and for a while become a part of an incredible natural landscape that fascinates with its beauty and scale.

The Adršpašsko-teplické skály is a real stone labyrinth carved by time into the rock masses of the Sudetenland [2]. It is one of the most fascinating and unique places in the Czech Republic where nature reveals its unsurpassed beauty. The majestic rocks, which impress with their shapes and sizes, make you feel like you are in a fairy tale. Here you can find a variety of shapes and reliefs that change every moment. Legend has it that the rocks were created with the help of a great wizard's magic wand. Every corner of the Adršpašsko-teplické skály hides its own unique history and beauty. This is a place where you can feel the peace of mind and reconnect with nature.

#### References

1. Mountain Resort Dolni Morava. <https://www.dolnimorava.cz/en/sky-bridge-721>
2. Adršpašsko-teplické skály. <https://expresstour.cz/ekskursia-skalnij-gorod-adrspach>

**А.О. Вігряк,  
К.Д. Боровець**

*Кам'янець-Подільський фаховий коледж індустрії, бізнесу та  
інформаційних технологій*

## **ВПЛИВ ТРЕНДУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РОЗВИТОК РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

Задля подальшого розвитку та отримання прибутків компаніям, що працюють у сфері ресторанного та бізнесу, потрібно орієнтуватися на сучасні тренди, зокрема цифрові технології. Безконтактні операції оплати послуг, тобто різного роду платежі, а саме: замовлення страв, а також операції з ідентифікації особистості клієнта рекомендується використовувати за допомогою технологій штучного інтелекту та чат-ботів [1, с.195].

Підвищення конкурентоздатності на ринку послуг у сфері обслуговування туристів, відповідним суб'єктам господарювання потрібно модернізувати надання послуг з урахуванням очікувань та сподівань потенційних клієнтів.

Власники ресторанів, у свою чергу, намагаються йти в ногу з часом, вигадуючи та впроваджуючи різні нововведення, які дивують відвідувачів та роблять їхнє перебування в ресторані приємним та комфортним.

Наведемо кілька цікавих прикладів того, як цифрові технології та різні фішки дозволяють ресторанам залучати більше гостей та збільшувати обсяги прибутку.

Перший приклад – ресторан Red Tomato Pizza (Дубай).

Нещодавно представив нову послугу під назвою VIP Fridge Magnet, яка представляє своєрідне цифрове меню, що складається тільки з однієї кнопки. Завдяки новій послугі можна замовити піцу з дому, просто натиснувши кнопку на спеціальному магнітику. За цим сигналом зі смартфона гостя на адресу ресторану відправляється повідомлення про замовлення, а гість отримує підтвердження свого замовлення та повідомлення про те, що піца незабаром буде доставлена. Збережений варіант піци можна змінювати, додаючи або прибираючи інгредієнти начинки, що дозволяє замовляти улюблену піцу без жодних зусиль.

Компанії Pizza Hut, ресторани якої розташовані у 60 країнах, вдалося знайти інший шлях у будинках своїх клієнтів. Міжнародна мережа ресторанів розробила програму для популярної ігрової

приставки Xbox 360, яка всього за 4 місяці принесла понад 1 мільйон доларів прибутку.

Можливості приставки Xbox 360 дозволяють гравцям, що зголодніли, вибирати розмір, начинку і товщину скоринки піци за допомогою контролера, голосових команд і камери Kinect, що розпізнає рухи тіла. Pizza Hut назвала свою програму джерелом неймовірного зростання, а це означає, що компанія випускатиме й інші технічні новинки. Наприклад, використовуючи різні інтерактивні меню з доповненою реальністю.

Стейк-хаус та бар Fleming's Prime Steakhouse Wine Bar постійно обслуговує велику кількість відвідувачів. Для того, щоб від вечері в ресторані залишилися яскраві враження, на кожному столику лежить планшет iPad з цифровим меню. Додаток ресторану, що встановлюється на ньому, допомагає гостям розібратися в багатому виборі вин ресторану. Гості можуть вивчити особливості кожного сорту, підібрати собі вино та подивитися три варіанти, які поєднуються з вибраними стравами. А можна ризикнути і пограти в пляшечку, вибравши вино навмання. Додаток, а також чехол для планшета виконані у стилістиці ресторану у відповідній кольоровій гамі.

Ще кілька років тому рестораторам доводилося переконувати у необхідності цифрових технологій для діяльності ресторану. Сьогодні ситуація змінилася. В даний час ресторатори самі обирають існуючі технології за різними параметрами, основні з яких функціонал та ціна.

Активне впровадження цифрових технологій, створення унікального, неповторювального дизайну чи інфраструктури, лояльна система знижок може принести підприємствам, що працюють у сфері ресторанного бізнесу додаткову безкоштовну рекламу від споживачів, що вже отримали сучасні послуги, та відповідно, отримати у майбутньому додатковий дохід від збільшення кількості клієнтів.

Сучасний бізнес зараз знаходиться на грані можливостей, і тільки ті заклади отримують шанс залишитися на ринку ресторанного бізнесу, які зможуть запровадити інформаційні технології, інноваційні підходи та запропонувати нові послуги на підприємствах готельного господарства. Всі ці заходи є економічно доцільними та ефективними, оскільки сприятимуть отриманню додаткового доходу та зниженню витрат, удосконаленню процесу обслуговування, забезпеченню конкурентних переваг на ринку, підвищенню ефективності роботи окремих підрозділів та готелів загалом.

#### Список використаних джерел

1. Якушев О. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг / О. Якушев // Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. — 2020. — Т. 3. № 2. — С. 195—208. — Режим доступу: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/issue/view/13329>

2. Чаркіна Т.Ю., Марценюк Л.В., Задоя В.О., Пікуліна О.В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. Економіка та держава. 2021. № 2. С. 19—23. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.19

**Є.Р. Красько**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

### **РОЗРОБКА МЕТОДІВ ТА ЗАСОБІВ ФОРМУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПРОПОЗИЦІЙ**

Туризм, як сектор економіки, має великий потенціал для розвитку та приносить значний внесок у соціальний і економічний розвиток країн. У сучасному світі, де мобільність стає все важливішою, розробка туристичних пропозицій та їх ефективна промоція стають ключовими факторами успіху для туристичних підприємств та держав.

Першим кроком у розробці туристичних пропозицій є дослідження ринку та аналіз попиту. Сучасні туристи стають все більш вибагливими, тому важливо вивчити їхні потреби, уподобання та тенденції. Це допомагає виявити ніші та можливості для подальшого розвитку. Крім того, сегментація аудиторії є необхідним етапом, оскільки дозволяє створювати спеціалізовані пропозиції, які відповідають унікальним потребам кожної групи туристів.

Одним з ключових аспектів розробки туристичних пропозицій є створення унікальності та цінності. Туристичні продукти повинні відзначатися чимось особливим, що відрізняє їх від конкурентів. Це може бути унікальний досвід, аутентичність місцевої культури або надання додаткових послуг, які перевершують очікування клієнтів.

Розвиток продукту та пакування також відіграють важливу роль у формуванні туристичних пропозицій. Туристичні пакети повинні бути ретельно складені так, щоб задовольняти потреби різних сегментів аудиторії та включати різноманітні послуги, такі як транспорт, проживання, екскурсії та харчування.

Важливо також враховувати аспекти сталого розвитку та екологічної відповідальності при розробці туристичних пропозицій.

Нарешті, ефективна маркетингова стратегія та промоція є вирішальними для успіху будь-якої туристичної пропозиції. Використання різноманітних каналів комунікації, таких як соціальні медіа, Інтернет, туристичні агентства та участь у виставках і ярмарках, допомагає привернути увагу до продукту та залучити нових клієнтів.

Отже, розробка та просування туристичних пропозицій - це складний та багатогранний процес, який вимагає глибокого розуміння потреб туристів, креативності та ефективного використання маркетингових інструментів. Застосування правильних стратегій та підходів допомагає досягти успіху та забезпечити конкурентні переваги на ринку туризму.

*Науковий керівник: Л.Г.Бойко, доцент кафедри менеджменту*

**Н.С. Мірошниченко**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ПРОБЛЕМАТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ ГАСТРОНОМІЧНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ**

У сучасному світі гастрономічна культура стає все більш визначальним аспектом туристичного приваблення країн та регіонів. Україна, з багатозаровою історією та різноманітною культурою, має великий потенціал для розвитку гастрономічного туризму. Проте, організація гастрономічного туризму в Україні постають перед рядом складних проблем.

По всьому світові туризм розглядається як складне явище, що впливає на розвиток економіки та суспільства через прямі та опосередковані механізми, які впливають на всю зв'язану з ним інфраструктуру.

Проте в Україні, яка володіє величезними туристичними можливостями, сектор туризму ще не досягнув рівня розвитку, відповідного своєму потенціалу. Туристична галузь країни має великий потенціал для росту, що може виявитися у різних формах та типах туризму, оскільки Україна має базу для розвитку та просування всіх видів туристичної діяльності. Щодо гастрономічного туризму, дослідження внутрішнього та міжнародного ринків вказують на те, що його розвиток в Україні наразі лише починається, з урахуванням таких чинників:

- відсутність ясного уявлення про країну як привабливого туристичного напрямку;
- недоліки в маркетингових стратегіях українських туристичних об'єктів за межами країни та інші важливі питання;
- низький рівень розвитку туристичної інфраструктури
- нестабільність в економіці та політиці країни;
- недостатня ефективність механізмів забезпечення пріоритетів державної політики у сфері експорту туристичних послуг.

Під час проведення дослідження було виявлено, що Україна має значні можливості для просування гастрономічного туризму. Проте, на сьогодні цей вид туризму в країні перебуває на початковому етапі свого розвитку.

Це пояснюється наявністю ряду проблем, які ускладнюють успішний розвиток гастрономічного туризму в нашій державі. Ці проблеми включають: обмежену кількість ресторанів з національною кухнею, обмеженість готельно-ресторанного сектору, недосконале маркетингове забезпечення, інфраструктуру низької якості, складну політичну та економічну ситуацію, дефіцит фахівців з високою кваліфікацією, монотонність та обмежену кількість гостротурів, а також недорозвинуті правові норми у сфері туризму.

Причини цього стану речей пов'язані з соціально-економічною ситуацією в Україні, неструктурованим стимулюванням туристичної галузі та відсутністю чіткої стратегії розвитку цього сектора на різних рівнях.

Проблема має глибший характер, адже стосується не лише туризму, але й загалом стратегій розвитку економіки та позиціонування України на світовому ринку. Нормативно-правова база у туристичній галузі недостатня, неефективна та у деяких випадках суперечлива, що ускладнює інтерпретацію.

Те ж саме стосується і гастрономічного туризму, оскільки відсутні окремі законодавчі акти в цій сфері. Розвиток туризму, зокрема гастрономічного, сповільнюється через відсутність єдиної системи державного управління в різних регіонах.

Складна політична ситуація в Україні негативно впливає на гастрономічний туризм. Військові дії та окупація територій псує туристичний образ країни, оскільки багато потенційних туристів сприймають її як зону повномасштабної війни.

Таким чином, Україна, зі своєю багатозаровою історією та різноманітною культурою, має значний потенціал для розвитку гастрономічного туризму, який стає все більш визначальним аспектом туристичного привабливості. Однак на шляху до його розвитку стоїть

низка проблем, які постають через складну соціально-економічну ситуацію, неефективне управління туристичною галуззю та відсутність чіткої стратегії розвитку.

Для подальшого просування гастрономічного туризму в Україні важливо вирішувати проблеми, пов'язані з інфраструктурою, політичною стабільністю, а також створенням сприятливого законодавчого середовища.

Зусилля у напрямку подолання цих перешкод дозволять використати потенціал країни для розвитку гастрономічного туризму і в цілому підвищити туристичну привабливість України на світовому ринку.

*Науковий керівник: В.Л. Смесова, доктор економічних наук,  
професор*

**Є.В. Пахотіна**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЛІКУВАЛЬНО-ОЗДОРОВЧОГО ТУРИЗМУ**

Сьогодні в світі виділяють багато видів туризму, все це через те, що туризм дуже неоднозначний та кожен рік містить в собі деякі зміни. Навіть науковці не можуть дати конкретне визначення лікувально-оздоровчому туризму, тому він трактується як подорож до курортних місцевостей із метою оздоровлення та реабілітації. Лікувально-оздоровчий туризм плутають з медичним туризмом, але це два напрямлення відрізняються один від одного. Різниця між цими двома видами оздоровчого туризму полягає в тому, що медичний туризм передбачає наявність медичного діагнозу, який потребує подальшого підтвердження, діагностики та лікування медичними процедурами і вважається реактивною формою оздоровчого туризму, тоді як оздоровчий туризм охоплює комплекс превентивних заходів, що передбачають запобігання розвитку хвороби або підтримку стану пацієнта альтернативними процедурами, не передбачаючи використання спеціалізованих клінік, спеціалізованих медичних працівників або надання інвазивних процедур.

Виходячи з цього, лікувально-оздоровчий туризм спрямований на наданні послуг в незвичній для людини місцевості, з метою проведення процедур, які підтримують здоровий психологічний, емоційний та фізичний стан людини.

Медичний туризм містить в собі медичну допомогу на основі медичних закладів, лікувальних засобів за послуг. Ці послуги надаються туристам, які не змогли отримати лікування в своїй країні та подорожували в іншу, з приводу більш якісного надання послуг. Лікувально-оздоровчий туризм в цей час має режим підтримання та відновлення організму людини та зазвичай запрошує людину в місця багатими на природні ресурси, які в змозі допомогти здоров'ю людині. Велика кількість фахівців відноситься до визначення поняття «лікувально-оздоровчий туризм» багатогранно та визначає конкретні складові, які включені в категорію цього виду туризму. Сюди відноситься підтримання стабільного стану здоров'я, реабілітація та оздоровлення. Мета, якою слідує лікувально-оздоровчий туризм є використання природних та рекреаційних ресурсів на благо людського здоров'я без шкоди самій природі.

Науковці з України та з-за кордону розглядають лікувально-оздоровчий туризм як поєднання двох видів туризму, а саме медичного та рекреаційного виду туризму. Таким чином, узагальнюючи сутність поняття лікувально-оздоровчого туризму, можна наголосити, що цей вид туризму – це частина туристичної сфери, яка являє за мету подорож, де туристи можуть отримати за власні або корпоративні засоби комплексу, профілактичних, реабілітаційних та послуг, пов'язаних з природою, що надаються в місцях, які відрізняються від місця постійного проживання туристів. Ці місцевості володіють необхідними природними, медичними і людськими ресурсами з метою оздоровлення або реабілітації чи лікування патології, якщо її можливо вилікувати у санітарно-курортних закладах.

Рекреаційні місця, якими багата наша країна потребують бережного відношення до себе, тому що від їх стану залежить їх спроможність давати оздоровчі компоненти в яких мають потребу туристи із різними потребами в оздоровленні. Однак не завжди якість природних компонентів залежить лише від нашого бережного ставлення, тому не завжди є змога врятувати той чи інший ресурс.

В наші часи існує багато санаторно-курортних місць, які оснащені цими ресурсами та мають запаси цих ресурсів. Також чим більша кількість кваліфікації та знань у медиків, тим більший поштовх у розвитку лікувально-оздоровчого туризму, а також більша вірогідність у достатньої кількості персоналу, так як це також болюча тема, багато хто обирає спеціалізацію, яка не впливає на внутрішнє та духовне здоров'я людини. Тому існує загроза дефіциту працівників у закладах оздоровлення.

Для подальшого розвитку у цих напрямках важливо не лише враховувати різноманітні потреби різних категорій туристів та впроваджувати інновації, але й підтримувати високий стандарт обслуговування та медичної практики. Розвиток партнерств із світовими експертами у галузі лікувально-оздоровчого туризму може сприяти обміну досвідом та впровадженню новаторських ідей для розвитку цього сектору в Україні.

Таким чином, можна зробити висновок, що розвиток лікувально-оздоровчого туризму вимагає великих зусиль і інвестицій для покращення інфраструктури, забезпечення безпеки та здоров'я туристів, а також вирішення екологічних, політичних та інших проблем.

*Науковий керівник: В.Л. Смесова, доктор економічних наук,  
професор*

**С.Д. Рацибарська,**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **МАРКЕТИНГОВІ ПІДХОДИ У ТУРИСТИЧНІЙ РЕКЛАМІ: ВІД ТРАДИЦІЙНИХ ЗМІ ДО ІНТЕРНЕТ-ПРОСТОРУ**

Під роботою ЗМІ розуміється розміщення інформації про туристичну організацію та її діяльність, зокрема, на радіо, журналах, телебаченні. Характеристика Інтернет-реклами включає різні аспекти, які можна узагальнити у категорії: 1) технічна компонента, яка включає різні програмні засоби. Ця компонента спрямована на привертання відвідувачів на сторінку, яка рекламує туристичні послуги чи продукти, або на веб-сайт фірми чи туристичний портал; 2) основна ідея (креатив), що представляє творчий аспект реклами турпослуг чи продуктів.

Туристична реклама передбачає просування туристичних послуг та привертання уваги потенційних подорожуючих. Основні види туристичної реклами – це Інтернет-реклама (використання веб-сайтів, соцмереж, банерів, контекстної реклами, інших онлайн-платформ для просування турпродуктів), друкована реклама (оголошення в газетах, журналах, брошурах, літаках або інших друкованих матеріалах для привертання уваги та надання інформації про тури), телевізійна та радіореклама (трансляції рекламних роликів чи аудіо-оголошень, щоб досягти великої аудиторії), прямий маркетинг (персоналізовані пропозиції та інформація про турпослуги

через електронну пошту, листівки, SMS), відео-реклама (відео-контент для рекламних цілей, який може бути розміщений на YouTube, Instagram), спонсорство (підтримка турподій, фестивалів, концертів, змагань для просування бренду), ярмарки та виставки, де компанії можуть представляти послуги, взаємодіяти з потенційними клієнтами.

Інформативна реклама інформує споживачів про нові тури з метою створення початкового попиту. Спонукальна реклама впливає на підсвідомість людини, закликаючи до покупки. Нагадувальна реклама своїм завданням ставить нагадування споживачеві про існування вже добре відомого туру. Реклама є дорогим заходом, тому при визначенні стратегії просування турпродукту, необхідно чітко сформулювати цільову аудиторію, її інтереси, захоплення і запити, і з отриманих даних зробити правильний вибір засобів реклами з метою отримати бажаний ефект. Найбільш популярним видом реклами є інтернет-реклама. Для більшості це бажане джерело інформації. А такі види реклами, як біл-борди, плакати, оголошення у ЗМІ, банери трапляються рідше.

Реклама в Інтернеті найпоширеніша серед турфірм через свою простоту і дешевизну, а також спрямованістю на велике коло користувачів віртуального простору. Реклама на афішах і плакатах популярна тим, що люди часто звертають увагу на яскраві картинки, вивіски, плакати, читають слогани. Якщо реклама зроблена правильно, фірма запам'ятатися читачеві, то в подальшому він може стати клієнтом. Звичайно, реклама на телебаченні і радіо найбільш ефективна і спрямована на великі маси людей, але в силу своєї дороговізни використовувати її можуть тільки великі турфірми, що мають філії і пропонують свої послуги по всій країні. Рекламою в друкованих виданнях користуються багато турфірм. Вона невитратна і охоплює велике коло читачів різних вікових категорій (відвідувачів салонів краси, стоматологій, банку, пошти). Дуже популярною рекламою є реклама з уст в уста, коли задоволений турпродуктами клієнт рекомендує турфірму своїм знайомим. Блоги – це персональні сайти або сторінки в соціальних мережах, які складаються, в основному, з особистих записів власника блогу і коментарів користувачів до них. Можливість залишати коментарі, висловлюючи свою думку з приводу написаного, робить блоги досить відвідуваними майданчиками інтернету. Аудиторія блогів – цілком платоспроможні споживачі. Відвідувачі блогу довіряють автору і його рекомендаціям, оскільки автор в блозі розкриває себе як особистість. Були зроблені висновки, згідно з якими блогосфера є прекрасним майданчиком для проведення різних рекламних кампаній.

Контекстна реклама цікава тим, хто бажає підвищити рівень продажів. Оформляється в вигляді оголошень про надання можливості придбати товар або послугу, що публікуються на ресурсах, які мають схожу тематику зі змістом оголошення. Ці оголошення видаються користувачеві, коли він вводить у пошуковій системі ті словосполучення, які містяться в контекстній рекламі.

Таким чином, рекламна діяльність на ринку туристичних послуг є невід'ємною частиною стратегічного планування у туризмі. Її сутність – у просуванні та підтримці турпродуктів, створенні позитивного іміджу, привертанні уваги цільової аудиторії. Такі види реклами, як Інтернет-реклама, друкована реклама, телевізійна та радіореклама, прямий маркетинг вимагають вибору ефективних підходів досягнення ефективності в рекламній стратегії. Реклама стає ключовим елементом в конкурентному середовищі туристичного бізнесу, сприяючи не лише залученню клієнтів, але й створенню стійкого іміджу та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

*Науковий керівник: В.Л. Смесова, доктор економічних наук,  
професор*

*К.С. Хомук  
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ПРОБЛЕМНІ ФАКТОРИ РОЗВИТКУ ЕКСТРЕМАЛЬНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ**

Екстремальний туризм набуває все більшої популярності в сучасному світі, приваблюючи шанувальників активного, нетрадиційного відпочинку. Україна з її різноманітною природою, багатою культурною спадщиною та потенціалом розвитку туризму має всі передумови для того, щоб стати одним з основних гравців у світовій індустрії екстремального туризму. Однак, на шляху до досягнення цієї мети існує багато проблем та викликів, які потребують ретельного аналізу та вирішення.

Інфраструктурні обмеження є серйозними перешкодами для розвитку екстремального туризму. Недостатня інфраструктура, яка включає відсутність необхідних маршрутів, зон екстремального відпочинку та безпечних місць для активного відпочинку, ускладнює доступ до таких видів туризму.

Екологічні аспекти ще однією проблемою, яка потребує уваги. Недбале ставлення до природи та довкілля може призвести до

серйозних екологічних проблем, включаючи руйнування екосистем та забруднення природних ресурсів.

Брак фінансування є ключовою перешкодою для створення та підтримки відповідної інфраструктури та послуг для екстремального туризму. Без достатніх інвестицій розвиток цього сектору може бути значно уповільнений.

Відсутність маркетингу та промоакцій ще один аспект, який варто врахувати. Недостатня увага до маркетингу та просування екстремальних туристичних маршрутів і послуг може призвести до того, що вони залишаться менш популярними серед туристів.

Політичні та соціальні фактори також можуть вплинути на розвиток екстремального туризму. Військові конфлікти, нестабільність уряду та соціальні проблеми можуть стати перешкодою для розвитку цієї галузі туризму.

Розглянувши проблеми, які зустрічаються у розвитку екстремального туризму, зараз ми можемо подивитися на кілька шляхів їх вирішення.

Для розвитку екстремального туризму важливо інвестувати в нові маршрути та бази відпочинку, покращити безпеку та комфорт подорожей. Сталому розвитку сприяють проекти збереження природної та культурної спадщини, охорона довкілля та підтримка місцевих спільнот. Інвестиції, як державні, так і приватні, необхідні для розвитку туристичної інфраструктури. Ефективний маркетинг та реклама допомагають привернути увагу до цікавих маршрутів. Стабільне управління та співпраця з органами влади та неурядовими організаціями є ключовими для забезпечення розвитку туризму з балансуванням економічних, соціальних та екологічних аспектів.

Розвиток екстремального туризму в Україні є надзвичайно актуальним завданням з багатьох причин. З багатою природною красою, різноманітністю ландшафтів та історичним спадком, країна має величезний потенціал для привертання туристів. Розвиток цього виду туризму може сприяти економічному зростанню, підтримці місцевого розвитку та підвищенню міжнародного образу України як туристичного напрямку.

У висновку розвиток екстремального туризму вимагає комплексного підходу та врахування різних аспектів. Усунення інфраструктурних обмежень, сприяння сталому розвитку, залучення інвестицій, ефективний маркетинг та стабільне управління є важливими кроками у створенні сприятливих умов для розвитку цієї туристичної галузі. Лише враховуючи ці аспекти, можна гарантувати

збалансований і сталий розвиток екстремального туризму, що відповідає вимогам сучасного світу.

*Науковий керівник: В.Л. Смесова, доктор економічних наук,  
професор*

**А.О. Челядіна**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОСУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ ЧЕРЕЗ МЕРЕЖУ ІНТЕРНЕТ**

Револьюція інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) дає можливість споживачам шукати напрямки по всьому світу легше. Все більше споживачів у всьому світі більше не залежать від туристичні агенції, щоб шукати інформацію та натхнення для наступної відпустки. Натомість споживачі використовують Інтернет і натхнення, щодо свого потенційного наступного місця відпочинку.

Туристичний продукт - це сукупність послуг, які надаються для задоволення потреб туристів у подорожах та відпочинку. Це може включати готелі, екскурсії, транспорт, розваги, харчування та інші послуги, спрямовані на забезпечення комфорту та задоволення подорожуючих. Ключовими складовими туристичного продукту є якість обслуговування, різноманітність пропозицій, доступність та інновації. Ефективна маркетингова стратегія та залучення цільової аудиторії є важливими аспектами розвитку туристичного продукту. Врахування унікальних особливостей місцевості та вимог споживачів сприяє успішному популяризуванню туристичного продукту.

Туристичний продукт може бути предметом промоційних операцій. Бізнес створює свій імідж не лише серед покупців, але й серед влади, ЗМІ, акціонерів, банків тощо, тобто всіх, хто відповідає за його успішність. Думка про бізнес формується не лише за допомогою рекламних кампаній, але й різних подій та спостережень. Думка про туристичне агентство формується на основі розташування та історії офісу, рівня сучасності автомобілів, культури обслуговування клієнтів, ефективності прес-конференцій тощо. У результаті деякі промоційні операції спрямовані безпосередньо на споживачів, інші – на посередників, а деякі – на людей чи установи, що формують громадську думку.

З точки зору науковців Інтернет сприймається як потужний та ефективний інструмент у туризмі. Як стверджують Бухаліс і Джун це:

«Впровадження ряду ІКТ та Інтернету спричинило зміну парадигми в індустрії туризму, відому як електронний туризм. У комп'ютерно-посередницькому середовищі створюється цінний онлайн-контент, який розповсюджується...».

Цифровий туризм набув різних варіантів, що можна побачити у наступній таблиці:

Таблиця 1

Варіанти комунікації цифрового туризму

Назва	Основне поняття
Веб-сайт	Туристичні компанії повинні розробляти веб-сайти, які втілюють або виражають їх мету, історію, продукти та бачення.
Соц.медіа	Реклама в соціальних мережах дають відносно сильніші результати, завдяки своїй здатності точно аналізувати цільову аудиторію на основі активності в соціальних мережах.
Мобільні застосунки	Мобільні додатки стають все більш важливими. Зокрема, зростає використання смартфонів серед мандрівників.
Онлайн спільноти	Багато компаній спонсорують онлайн-спільноти, учасники яких спілкуються за допомогою публікацій, обмін миттєвими повідомленнями та обговорення в чаті про особливі інтереси, пов'язані з продуктами компанії та бренди.

Револуція інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) сприяла зміцненню впливу споживачів у туризмі. Тепер люди можуть легко шукати напрямки по всьому світу самостійно, не обмежуючись турфірмами. Інтернет став основним джерелом інформації та натхнення для подорожей. Туристичні компанії повинні пристосуватись до цього, забезпечуючи якісний сервіс та інновації. Промоційні операції, спрямовані на різні аудиторії, включаючи споживачів, посередників та громадськість, відіграють важливу роль у формуванні іміджу та привабливості туристичних продуктів. Інтернет виявляється потужним інструментом у туристичній індустрії, впливаючи на зміну парадигми у сфері подорожей.

**Науковий керівник: В.Л. Смесова, доктор економічних наук, професор**

## **СЕКЦІЯ 6. НАЦІОНАЛЬНА МЕРЕЖА ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ І СУЧАСНІ АСПЕКТИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОСВІТИ: СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

**В.М. Вареник, к.е.н., доцент**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

### **SOFT, HARD TA DIGITAL SKILLS ДЛЯ МЕНЕДЖЕРІВ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ЗАПИТИ БІЗНЕСУ**

Опитування кадрового агентства Robert Half показало, що 43% керівників надають однакового значення soft skills і професійним компетенціям працівників. А у звіті про дослідження LinkedIn Global Talent Trends сказано: hard skills приводять кандидата до дверей роботодавця, але на фініші відчиняють їх саме гнучкі навички. 8 з 10 опитаних талант-менеджерів вважають, що персональні якості пошукача важливіші за hard skills: вони допомагають швидше адаптуватися до нового місця та сприяють ефективному виконанню робочих завдань.

Дані досліджень 2022 року кажуть, що понад 75% компаній у всьому світі стикаються з нестачею кандидатів із відповідним балансом софт та хард скілів. Все це супроводжується глобальним браком талантів, який, на думку експертів, досяг свого піку за останні 16 років [2].

Цифровізація в Україні та світі змінює продукцію, послуги та бізнес-процеси, впливає на кількість і якість робочих місць через потребу у володінні необхідними цифровими навичками. Роботодавці у робочих профілях для чинних посад менеджерів вимагають від кандидатів нових навичок. Метою даного дослідження було дослідити вплив soft skills, hard skills, digital skills на менеджерів в епоху цифровізації на основі аналізу запитів бізнесу.

Проаналізував функціональні обов'язки (навички) двадцяти п'яти українських компаній з різними видами економічної діяльності для п'яти підтипів професії менеджер (менеджер з продажу, HR менеджер, менеджер з логістики, project manager та менеджмер з туризму) встановлено, що для кожної посади потрібно володіти всіма групами soft, hard та digital skills.

Основою слугували дані сайту robota.ua (Official website "Work in Ukraine...", n.d.) від 09.02.2024 р.

Як свідчать результати аналізу потреби soft, hard та digital skills роботодавців за посадами для всіх п'яти аналізованих посад

необхідним є набуття soft skills, hard skills та digital skills але в різній мірі. Також їх співвідношення суттєво залежить від виду діяльності компанії. Так, наприклад для менеджерів з продажу таких компаній як ТОВ MatroLuxe, Торговий Дім Альфатех, ТОВ та Woodyloftstyle основними необхідними навичками є soft skills. А компанії Sky-Energy та Нестле Україна, ТОВ навпаки потребують спеціалістів зі знанням hard skills. Тільки ТОВ MatroLuxe вимагає від кандидата ще знання digital skills.

Щодо hr менеджерів ситуація трохи інша. EVA вимагає тільки hard skills. Сільпо тільки soft skills. Укрпошта та ДТЕК ТОВ Дніпровські Електромережі потребують володіння всіма трьома навичками. Вікна «СТЕКО» soft skills та hard skills.

Щодо посади менеджерів з логістики практично всі аналізовані компанії потребують кандидатів зі знанням soft skills та hard skills.

Від project manager компанії вимагають в основному знання hard skills. Компанія Canyon Development потребує кандидатів зі знанням digital skills, а InnovateRecruit - soft skill.

Щодо посади менеджер з туризму ситуація кардинально інша, так як всі аналізовані компанії потребують спеціалістів зі знанням soft skills. Терра-Глас, Арістея Тур потребують спеціалістів зі знанням soft skills та hard skills в рівному співвідношенні. Компанії Like Travel та Арістея Тур шукають спеціалістів зі знанням ще і digital skills.

Застосувавши розрахунки середньої арифметичної за всіма посадами менеджера, можна отримати кольорову матрицю результату потреб soft, hard та digital skills роботодавців з проранжованими позиціями важливості компетентностей (табл. 1).

Таблиця 1

Кольорова матриця проранжованих позицій потреб soft, hard та digital skills роботодавців за посадами:

Посада	soft skills	hard skills	digital skills
Менеджер з продажу	1	2	3
HR менеджер	1	1	2
Менеджер з логістики	2	1	4
Project manager	2	1	3
Менеджер з туризму	1	2	3

Джерело: розроблено автором

Дані табл. 1 свідчать, що для таких посад як менеджер з продажу та менеджер з туризму, які є схожими за своїми функціями, на перших двох позиціях знаходяться дві групи skills: soft skills – найважливіші, та hard skills - важливіші, але в різній мірі. Так, для

посади HR менеджер на першій позиції є soft skills та hard skills, що є найважливішими для них. Для посади менеджер з логістики та project manager на перших позиціях знаходяться hard skills, що є найважливішими, а на другій soft skills, тобто важливішими. Дуже цікаві результати показують digital skills, що знаходяться на третій позиції у менеджера з продажу, project manager та менеджера з туризму. У HR менеджера digital skills займають другу позицію. І як видно, тільки у менеджера з логістики digital skills посіли четверту позицію, що говорить про недостатню важливість цих skills, що може бути пов'язано зі специфікою професії.

Таким чином, бачимо, що для оволодіння професією здобувачам потрібно опанувати всі три види skills, тільки в різних пропорціях, але їх володіння допоможе в подальшому краще опановувати і пізнавати професію. А володіння hard та digital skills стане їх помічником при отриманні посади і бути конкурентоспроможними на ринку праці.

#### Список використаних джерел

1. Soft skills: що це таке, приклади й способи розвитку [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://indigo.co.ua/ua/blog/soft-skills-chto-eto-takoe-primery-i-sposoby-razvitiya>
2. Hard Skills та Soft Skills: як розвинути важливі навички для влаштування на роботу

**Ж.В. Піскова, к.е.н., доцент**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

### **РАМКА КВАЛІФІКАЦІЇ ДЛЯ ПРОФЕСІЇ МЕНЕДЖЕР З ЛОГІСТИКИ ТА ЛОГІСТА ЯК ОСНОВА ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ**

Розробка освітньо-професійної програми повинна ґрунтуватися на визначенні ключових компетенцій, необхідних для успішної роботи, наприклад, менеджера з логістики чи логіста. Це може включати в себе знання з управління логістичними процесами, вміння працювати з технологіями управління ланцюгами постачання та навички аналізу даних. Сучасна логістика постійно зазнає змін через технологічний прогрес, зміни в міжнародних відносинах та інші фактори.

Перед тим, як формувати освітньо-професійну програму, необхідно враховувати рівень Національної рамки кваліфікації (далі - НРК): для бакалаврів – 6 рівень НРК, магістрів – 7 рівень НРК. Кожен кваліфікаційний рівень має складові: знання, уміння/навички, комунікація, відповідальність і автономія.

Для 6 рівня НРК [1] бакалаври повинні отримати концептуальні наукові та практичні знання, критичне осмислення теорій, принципів, методів і понять у сфері професійної діяльності та/або навчання. Повинні отримати поглиблені когнітивні та практичні уміння/навички, майстерність та інноваційність на рівні, необхідному для розв'язання складних спеціалізованих задач і практичних проблем у сфері професійної діяльності або навчання. У сфері комунікацій досягнуто донесення до фахівців і нефахівців інформації, ідей, проблем, рішень, власного досвіду та аргументації, збір, інтерпретація та застосування даних спілкування з професійних питань, у тому числі іноземною мовою, усно та письмово. Також здобувачі повинні самостійно здійснювати управління складною технічною або професійною діяльністю чи проектами, мати спроможність нести відповідальність за вироблення та ухвалення рішень у непередбачуваних робочих та/або навчальних контекстах, формування суджень, що враховують соціальні, наукові та етичні аспекти, організація та керівництво професійним розвитком осіб та груп, здатність продовжувати навчання із значним ступенем автономії.

Для 7 рівня НРК [1] магістри повинні отримати спеціалізовані концептуальні знання, що включають сучасні наукові здобутки у сфері професійної діяльності або галузі знань і є основою для оригінального мислення та проведення досліджень, критичне осмислення проблем у галузі та на межі галузей знань. Повинні отримати спеціалізовані уміння/навички розв'язання проблем, необхідні для проведення досліджень та/або провадження інноваційної діяльності з метою розвитку нових знань та процедур, здатність інтегрувати знання та розв'язувати складні задачі у широких або мультидисциплінарних контекстах, здатність розв'язувати проблеми у нових або незнайомих середовищах за наявності неповної або обмеженої інформації з урахуванням аспектів соціальної та етичної відповідальності. У сфері комунікацій досягнуто зрозуміле і недвозначне донесення власних знань, висновків та аргументації до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються. Також здобувачі повинні самостійно здійснювати управління робочими або навчальними процесами, які є складними, непередбачуваними та потребують нових стратегічних підходів, нести відповідальність за внесок до професійних знань і практики та/або

оцінювання результатів діяльності команд та колективів, здатність продовжувати навчання з високим ступенем автономії.

Тому навчання менеджерів з логістики повинно базуватися на практичних завданнях і випробуваннях. Це може включати в себе розв'язання кейсів, стажування в компаніях з логістичною діяльністю та інші форми навчання, які допомагатимуть студентам засвоїти теоретичні знання в реальних умовах.

До ключових завдань та обов'язків менеджера з логістики можуть належати такі:

- визначає логістичну стратегію підприємства;
- приймає рішення щодо вибору на довгостроковій основі постачальників, каналів збуту/постачання та розподілення продукції;
- розробляє перспективні, поточні та оперативні плани логістичної діяльності, проектує матеріальні потоки протягом повного логістичного ланцюжка;
- координує діяльність різних підрозділів підприємства та інших підприємств і організацій щодо забезпечення ефективного просування товарів і послуг у сферах виробництва та обігу, розв'язує конфліктні ситуації, знаходить компроміси для погодження інтересів різних ланок логістичної системи з метою досягнення загальносистемних цілей;
- проводить переговори, забезпечує укладання договорів і організовує контроль за їх виконанням з метою управління інтегрованими потоками;
- розробляє стратегію управління запасами на виробництві та у сфері товарного обігу;
- оцінює економічний ефект від прийняття логістичних рішень та конкурентоспроможність підприємства;
- забезпечує розроблення логістичної інформаційної системи підприємства тощо.

До ключових завдань та обов'язків логіста належать такі:

- аналізує мету, стратегію та плани підприємства у сфері логістики, визначає найбільш вигідних постачальників сировини, матеріалів, послуг;
- розраховує найвигідніший спосіб транспортування вантажу, визначає його маршрут, здійснює моніторинг своєчасної доставки та належного виконання транспортних послуг;
- контролює роботу складського господарства, якість зберігання товарів на складах, визначає заходи щодо підвищення ефективності роботи складів, розраховує нормативи товарних запасів,

чисельність персоналу на складах, мінімізує вартість вантажно-розвантажувальних робіт тощо;

— бере участь у визначенні нових ринків збуту/постачання, формуванні цінової та сервісної політики, асортименту товарів (послуг), запровадженні нових інформаційних технологій, алгоритмів та пакетів прикладних програм тощо.

Таким чином, узагальнюючи зазначене, менеджер з логістики — це керівник, який здійснює стратегічне управління матеріальними, фінансовими, інформаційними потоками та ресурсами підприємства, а логіст — це професіонал, який оптимізує процеси збуту/постачання, транспортування, складування товарів, продукції тощо з метою мінімізації відповідних витрат підприємства.

На рівні кваліфікаційних вимог менеджер з логістики і логіст повинні мати вищу освіту відповідного напрямку підготовки, водночас вимоги до стажу роботи різняться. Якщо первинна посада професіоналів, як правило, не передбачає необхідного стажу роботи, то в менеджера з логістики має бути не менше двох років стажу роботи та обов'язкова післядипломна освіта в галузі управління.

Якщо розглядати відмінності між професіями менеджера з логістики і логіста на рівні посадової інструкції, то звичайно в них будуть різні права, відповідальність та повноваження.

#### Список використаних джерел

1. Національна рамка кваліфікацій. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/ua/tag/natsionalna-ramka-kvalifikatsiy>

Наукове видання

I Міжнародна науково-практична конференція

**СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ,  
ФІНАНСІВ І ТУРИЗМУ В УМОВАХ НОВІТНІХ  
ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

Тези доповідей

17 квітня 2024 р.

Електронне видання

(українською, англійською мовами)

ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля».  
49000, м. Дніпро, вул. Січеславська Набережна, 18.  
Тел. (056) 778-58-66, e-mail: rio@duan.edu.ua  
Свідоцтво ДК № 5309 від 20.03.2017 р.