

Міністерство освіти і науки України  
Департамент освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (м. Дніпро, Україна)  
Університет митної справи та фінансів (м. Дніпро, Україна)  
Дніпропетровський науково-дослідний інститут судових експертиз  
Міністерства юстиції України (м. Дніпро, Україна)  
Полтавський державний аграрний університет (м. Полтава, Україна)  
Поліський національний університет (м. Житомир, Україна)  
Університет прикладних наук (м. Міттвайда, Німеччина)  
Центр менеджменту м. Інсбрук (м. Інсбрук, Австрія)  
Університет страхування та фінансів ВУЗФ (м. Софія, Болгарія)  
Університет міста Ле-Ман (м. Ле-Ман, Франція)

---

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2023:  
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ  
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць  
Міжнародної науково-практичної конференції  
(Дніпро, 6–7 квітня 2023 р.)

У шести томах

Том 6. Тенденції розвитку системи менеджменту та маркетингу  
в сучасних умовах та стратегічне управління інноваційним  
розвитком на макро- і мікрорівні

Дніпро  
Видавець Біла К. О.  
2023

*Затверджено на засіданні вченої ради факультету економіки  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара  
(протокол № 9 від 03.04.2023 р.)*

**ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ**

*Оковитий С. І.* – д-р хім. наук, проф., ректор Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, голова оргкомітету;

*Гринько Т. В.* – д-р екон. наук, проф., декан факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

*Кравченко М. В.* – д-р екон. наук, проф., заступник начальника управління науки, вищої та професійно-технічної освіти – начальник відділу науки, вищої освіти та атестаційної експертизи департаменту освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації;

*Богодістов Євген* – д-р філософії, професор Центру менеджменту м. Інсбрук (Австрія);

*Вазов Радостін* – д-р філософії, завідувач кафедри бізнес-адміністрування та маркетингу Університету страхування та фінансів ВУЗФ (Болгарія);

*Валінкевич Н. В.* – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та туризму Поліського національного університету;

*Велеско Серджо* – д-р екон. наук, проф. міжнародного менеджменту факультету економіки Університету прикладних наук у місті Міттвайда (Німеччина);

*Гвініашивілі Т. З.* – канд. екон. наук, доцент, в.о. завідувача кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

*Дячков Д. В.* – д-р екон. наук, доцент, заступник директора навчально-наукового інституту економіки, управління, права та інформаційних технологій Полтавського державного аграрного університету;

*Іванов Р. В.* – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економічного моделювання, обліку та статистики Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

*Коваленко О. В.* – д-р екон. наук, проф., директор Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України;

*Корнєєв М. В.* – д-р екон. наук, проф., декан факультету інноваційних технологій Університету митної справи та фінансів;

*Менар Себастьян* – д-р філософії, професор факультету права, економіки та менеджменту університету міста Ле-Ман (Франція);

*Олійник Т. І.* – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

*Павлов Р. А.* – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара.

---

Е 45 Економіка і менеджмент 2023: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 6–7 квіт. 2023 р. : у 6 т. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2023.

ISBN 978-617-645-498-4

Т. 6 : Тенденції розвитку системи менеджменту та маркетингу в сучасних умовах та стратегічне управління інноваційним розвитком на макро- і мікрорівні. – 2023. – 158 с.

ISBN 978-617-645-504-2

У збірнику надруковано наукові праці Міжнародної науково-практичної конференції, яка відбулася 6–7 квітня 2023 року в Дніпровському національному університеті імені Олеся Гончара.

Для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗів та наукових закладів.

**УДК 336**

ISBN 978-617-645-498-4

ISBN 978-617-645-504-2 (Т. 6)

© Авторський колектив, 2023

# ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

**Акімова В. В., Стрюков В. В.**

*Дніпровський державний медичний університет (Україна)*

## **МАРКЕТИНГ МЕДИЧНОЇ ОСВІТИ: СТАН, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Інтенсивне формування глобального освітнього ринку (впровадження єдиних міжнародних стандартів освіти, академічна мобільність тощо) призводить до посилення конкурентної боротьби за абітурієнтів не тільки між українськими закладами медичної освіти (внутрішній ринок освітніх послуг), а й з зарубіжними (зовнішній ринок освітніх послуг), що пропонують освітні послуги на українському ринку [1]. У зв'язку з цим навчальним закладам необхідно підвищувати свою конкурентоспроможність за рахунок впровадження інновацій в менеджменті та підвищенні якості освіти. «Боротьба за абітурієнта» стає більш наполегливою під час кризових станів (пандемії, війна) і потребує більш гнучких підходів як на рівні держави та і на рівні навчального закладу [2–4].

В умовах, які формують сьогодення та майбутнє суспільства, неможливо обійтися без маркетингу, а саме, комплексного просування навчального закладу медичної освіти. Створення, покращення іміджу та бренду навчального закладу.

Знання, це товар і цю особливість освітнього ринку потрібно враховувати, товар, який надається і споживається одночасно. Для успішного просування/рекламування, будь-якого освітнього закладу, стає необхідністю впровадження в структуру медичного навчального закладу, як окремий підрозділ, маркетинговий відділ. Головним завданням якого є створення бренду, підтримка позитивного іміджу та просування навчального закладу на освітньому ринку, через механізми, які поєднують ресурси різних технологій, з

урахуванням специфіки ринку медичної практики; створення системи взаємовідносин продавець-покупець/споживач послуги. Тобто відділ спеціалісти якого створять маркетингову систему (рис. 1) для просування навчального закладу.



**Рис. 1. Схема маркетингової системи навчального закладу**

*Створено авторами на підставі [5; 6]*

1. Для просування закладу освіти найчастіше використовується різновиди традиційної реклами – модульна та текстова реклама в ЗМІ: друкована реклама; аудіо/відео реклама в метро, торгівельних центрах, вокзалах. Потрібно підкреслити, що реклама є найбільш традиційним каналом просування інформації про навчальний заклад і водночас зрозумілим, але на сьогодні вона втрачає свою ефективність, поступаючись за результативністю іншим способам просування. Ефективність традиційної реклами підвищується при поєднанні з іншими комунікаційними ресурсами.

2. Виставки – це різновид прямого маркетингу (direct marketing), спілкування «обличчя до обличчя», пряма комунікація зі споживачем освітньої послуги і на сьогодні вважається ключовим комунікаційним ресурсом. При обранні освітнього закладу вирішується доля людини і ця особистість освітнього ринку потрібно враховувати. Якщо є довіра джерелу інформації (співробітник навчального закладу, студент тощо) послуга буде продана/придбана. Тому виставкова діяльність стала поширеним комунікаційним засобом маркетингу, яка дає можливість налагоджувати ділові зв'язки з іншими закладами і встановлювати контакти з майбутніми абітурієнтами тобто працювати з зацікавленою аудиторією на пряму.

3. При продажі освітньої послуги дуже важливо враховувати характеристики цільової аудиторії: абітурієнт або батьки, вік абітурієнта, професійна зорієнтованість абітурієнта тощо [7], залежно від цього буде сприйматися інформація, формуватися довіра і як наслідок покупка послуги.

В Україні маркетингова комунікаційна діяльність в сфері освіти лише починає складатися як самостійний професійний напрямок. З глобалізацією освітнього ринку приходить розуміння того, що маркетингові комунікації край необхідні, ними потрібно займатися, що б ефективно позиціонувати навчальний медичний заклад на ринку освітніх послуг, як бренд з позитивним багатозначним іміджем, який існує у свідомості людей (споживача послуги).

Реклама продовжує залишатися традиційним елементом системи маркетингових комунікацій освітнього закладу, є необхідним, але недостатнім ресурсом і засобом просування навчального закладу. Поєднання традиційних і новітніх засобів комунікації підвищує їх результативність тому це питання потребує подальшого досліджування і наукового обґрунтування.

### **Список використаних джерел:**

1. Кухарська Л.В. Ринок освітніх послуг в Україні: реалії та перспективи. *Соціально-правові студії*. 2020. Випуск 3 (9). С. 184-191. <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2020-3>
2. Стрюков В.В. Громцева О.В. Державне регулювання медичною освітою: сьогодення, проблеми та шляхи вирішення. *Економічні горизонти*. 2022. № 4(22). С. 100-112. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(22\).2022.267023](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(22).2022.267023)
3. Borysiuk, I. ., Yaremkevych, R. ., Sviatenko, T. ., Striukov, V. ., & Krupskyi O. (2022). El impacto de la pandemia de COVID-19 en la educacion de los estudiantes de medicina. *Apuntes Universitarios*, 13(1), 164-189. <https://doi.org/10.17162/au.v13i1.1322>
4. Крупський О., Стасюк Ю. Особливості антикризового управління розвитком діяльності суб'єктів підприємництва у сфері охорони здоров'я. Організаційно-економічні аспекти

розвитку підприємницьких структур в Україні та світі: монографія / за загал. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро, 2022. С. 123-165.

5. Шкурупій О.В., Самойлик Ю.В., Шматько О.О. Маркетингові особливості освітніх послуг у конкурентному середовищі: міжнародні та національні тренди. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 4-11. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.11.4>
6. Vyshnevskaya H. Advertising campaign in the educational field. *Bulletin of Postgraduate Education (Series «Educational sciences»)*. 2019. № 37. С. 43-57. [https://doi.org/10.32405/2218-7650-8\(37\)-43-57](https://doi.org/10.32405/2218-7650-8(37)-43-57)
7. Stryukov, V., & Hromtseva, O. (2019). Analysis of key competences in vocational education. *Journal of Scientific Papers «Social Development and Security»*, 9(5), 94-109. <https://doi.org/10.33445/sds.2019.9.5.6>

**Байлова О. О., Гаража Б. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Головною ціллю стратегічного управління є напрямлення підприємства на ефективну діяльність і формування стійкої конкурентної переваги. Центральна ідея теорії ресурсів полягає в тому, що ресурси є джерелом стійких і неповторних конкурентних переваг підприємства.

Ресурси самі по собі не продуктивні, але коли вони використовуються в системі бізнес-процесів, а також у міру створення нових їх комбінацій, їхня цінність для бізнесу зростає. Ресурсний підхід базується на тому факті, що цінність для споживачів продуктів чи послуг підприємства, пропонованих на ринку, є результатом її специфічної унікальної поведінки на ринку. Яка, у свою чергу, відображає унікальне поєднання ресурсів і навичок, якими володіє підприємство.

Ресурсне забезпечення являє собою одну з найважливіших функцій, реалізація якої визначає рівень розвитку будь-якого господарюючого суб'єкта та ефективність його функціонування [1].

Управління бізнесом означає створення єдиної системи, яка чітко та злагоджено працює з певними цільовими параметрами та взаємопов'язаними елементами [3]. До цього відноситься запровадження системи саме управління ресурсами. Ресурси являють собою: кошти, джерела, резерви, засоби, можливості суб'єктів, які використовуються для того, щоб досягти конкретних цілей економічного піднесення. Комплекс фінансових, трудових, матеріальних та

нематеріальних ресурсів, включаючи здібність співробітників підприємства ефективно користуватися вищезазначеними ресурсами, виконання місії, звершення поточних цілей та стратегії підприємства, що показує його ресурсний потенціал. Керування ресурсним потенціалом підприємства – комплексний процес, що розглядається як процес прийняття та реалізації управлінських рішень, задля раціонального використання, розширення та оптимізації потенційних ресурсів підприємства, для досягнення визначених цілей та забезпечення функціонування й сталого розвитку компанії. Формування, використання і відтворення – головні завдання щодо керування ресурсним потенціалом.

Однією з найбільших груп ресурсів підприємства є матеріальні ресурси, які в процесі використання трансформуються у матеріальні витрати, тому рівень їх витрачання визначатиметься за допомогою показників, розрахованих з огляду на суму матеріальних витрат [2]. Матеріальні ресурси – комплекс засобів підприємства, які мають характеристики фізичного характеру і мають призначення для використання в процесі виробництва.

Джерело трудових ресурсів – сукупність працівників підприємства з кваліфікацією фізичного розвитку, загальною освітою, професійними знаннями та практичними навичками, які необхідні для нормального функціонування підприємства. Керування людськими ресурсами компанії – важлива функція менеджменту. Потенціалом трудового ресурсу є максимально ефективно використовувати знання і навички персоналу, здібність до мислення у новаторському напрямі. Також професійний розвиток, інакше кажучи підвищувати кваліфікацію, організацію навчальних курсів чи семінарів, організація стажувань і т. п. І звичайно ж мінімізувати втрати робочого часу і скоротити невиробничі простоти тощо.

Фінансовими ресурсами є сукупність грошових коштів, вони перебувають у розпорядженні підприємств і є основним ресурсом для інших видів ресурсів, а саме їх придбання та досягнення поставлених цілей. Потенціал цього ресурсу є максимальний прибуток, який може бути досягнутий на одиницю використаних фінансів.

Інформаційний ресурс являє собою усю інформацію, що діє на підприємстві або необхідна для його нормальної діяльності. Потенціал ресурсу полягає в

найбільш ефективному використанні інформації для вдосконалення управління ресурсами, а не тільки для досягнення організаційних цілей.

Щоб створити та підтримувати конкретну перевагу в ринковому середовищі, підприємство повинно постійно покращувати ефективність свого бізнесу. У цьому значенні його ресурси являють собою не лише джерело цих конкурентних переваг, але й елемент високої продуктивності. Таким чином, оцінка впливу саме ресурсного потенціалу на кінцевий результат діяльності підприємства в цілому та ефективність даного потенціалу зокрема – актуальна тема на даний час. Задля розробки стратегії та планування діяльності підприємства, затвердження ефективних рішень щодо управління, необхідно мати об'єктивну інформацію саме про стан та ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства.

Отже, класифікацію ресурсів підприємства потрібно розглядати враховуючи усі можливі підходи, навіть до деталізації їх складу, для чіткого уявлення про зміст і склад ресурсів, що дозволить корпоративному менеджменту досягти максимальної ефективності управління. Продуктивне та доцільне використання усіх ресурсів підприємства є сукупністю організаційних, фінансових, правових, наукових і подібних заходів та параметрів, що мають спрямування на досягненні саме розвитку підприємства на базі комбінації економічних функцій і плідного використання власного ресурсного потенціалу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Мазур А.О., Кириченко С.О., Методологічні основи ефективного використання ресурсів підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 6 (17). URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17\\_2018/47.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/47.pdf)
2. Мельник О.М., Ресурси підприємства: концептуальні аспекти системи управління в умовах стійкого розвитку. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Випуск 23, частина 2. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23\\_2\\_2019ua/5.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_2_2019ua/5.pdf)
3. Гринько Т.В. Основи управління адаптивним інноваційним розвитком підприємства. *Проблеми економіки*, 2011. №3. С. 94-97

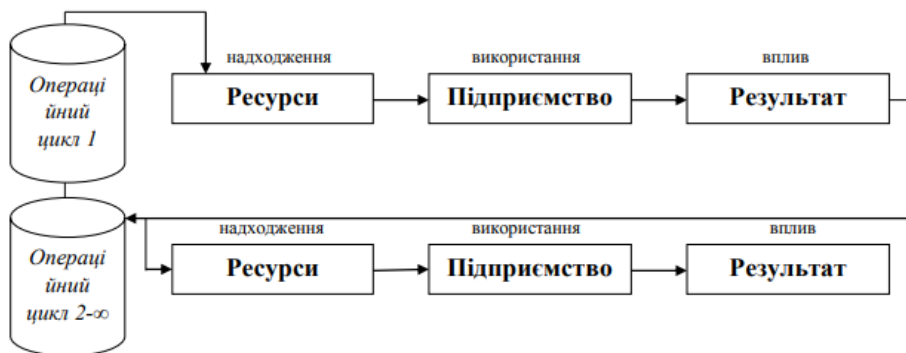


**Байлова О. О., Штанько Є. І.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ВИКОРИСТАННЯ ERP-СИСТЕМ В УПРАВЛІННІ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Процес управління ресурсами підприємства, циклічність надходження ресурсів на підприємство, використання ресурсів для досягнення мети, отримання результату як наслідок та віддача від використання ресурсів можливо проілюструвати на рис. 1.



**Рис. 1. Особливості функціонування ресурсів підприємства**

У сучасній економічній літературі не існує єдиної позиції щодо розуміння поняття «ресурси підприємства», а також відповіді на питання щодо їх складу, тому в ході даного дослідження уточнюється зміст поняття та його загальні характеристики. Категорію «ресурси» можна охарактеризувати як універсальну та багатовимірну. Однією з основних цілей стратегічного управління на підприємстві є забезпечення раціонального розподілу ресурсів між бізнес-процесами та їх ефективне використання для найкращого досягнення поставлених стратегічних цілей. Ресурсозбереження є одним з ключових напрямків в управлінській політиці сучасних підприємств. Однак для того, щоб воно було адекватно імplementоване в загальну систему управління підприємством, необхідне його чітке розуміння суті цього поняття. Ефективність впровадження ресурсозбереження залежить від того, який зміст вкладає в цей термін конкретний керівник.

Враховуючи сучасні тенденції розвитку економіки, ресурсозбереження – це метод управління, при якому раціональне використання всіх ресурсів

підприємства обов'язково супроводжується впровадженням ресурсозберігаючих технологій та прийняттям ефективних управлінських рішень щодо них.

Наведемо приклади ERP-систем у різних галузях. Від автомобілебудування до оптової торгівлі – підприємства всіх галузей потребують точної інформації в режимі реального часу та ефективних бізнес-процесів, щоб конкурувати і процвітати. Але різні галузі використовують програмне забезпечення ERP з абсолютно різних причин.

Комунальні підприємства повинні постійно переглядати свої основні фонди не тільки для того, щоб задовольнити попит на майбутні послуги, але й для заміни застарілих активів. Без ERP-системи визначити пріоритетність цих великих інвестицій в активи було б складно і неправильно. ERP також допомагає вирішити ще одну важливу проблему для комунального підприємства – прогнозування запасних частин. Відсутність потрібних запчастин під час поломки може призвести до серйозних проблем з обслуговуванням клієнтів. З іншого боку, надлишок запасних частин означає надмірні витрати і застарілі запаси.

Для оптовиків, імпортерів, підприємств прямого продажу та 3PL/4PL-компаній своєчасна доставка має важливе значення. Всі ці підприємства прагнуть зменшити витрати на дистрибуцію, збільшити оборотність запасів і скоротити час між замовленням і отриманням грошей. Для досягнення цих цілей їм необхідно інтегрувати функції управління запасами, закупівель і логістики, а також автоматизувати процеси, адаптовані до їхніх потреб.

Виробники дискретних, серійних і безперервних процесів покладаються на ERP-системи і системи ланцюгів поставок для досягнення цільових показників якості продукції, управління використанням активів, контролю накладних витрат, обробки повернень від клієнтів тощо. Виробники також можуть отримати комплексний контроль над запасами, відстежуючи їх переміщення, визначаючи найкращі та найгірші продукти та більш ефективно керуючи закупівлями.

Сервісні компанії, включаючи бухгалтерські, податкові, інженерні, ІТ, юридичні та інші професійні послуги, потребують потужної мобільної ERP-технології, що працює в режимі реального часу, щоб збалансувати зобов'язання з надання послуг та фінансовий стан. Запорукою успіху професійних послуг є здатність дотримуватися графіку, керуючи прибутковістю проєктів, використанням ресурсів, досягненням цільових показників доходів і можливостями зростання.

Роздрібна торгівля кардинально змінилася, оскільки електронна комерція злилася з іншими каналами продажів і фізичними операціями. Здатність надавати можливості самообслуговування для ідентифікації, кастомізації, купівлі та доставки товарів залежить від інтегрованих даних. Сучасні ERP-системи також допомагають ритейлерам зменшити кількість покинутих кошиків, покращити конверсію веб-сайтів, збільшити середню вартість замовлення та підвищити споживчу цінність. Як працюють ERP-системи?

1. ERP-система, або ERP-пакет, складається з інтегрованих модулів або бізнес-додатків, які взаємодіють один з одним і мають спільну базу даних.

2. Кожен модуль ERP зазвичай призначений для однієї сфери бізнесу, але вони працюють разом, використовуючи одні й ті ж дані для задоволення потреб підприємства. Популярними відправними точками є фінанси, бухгалтерський облік, управління персоналом, продажі, закупівлі, логістика та ланцюжок поставок. Підприємства можуть вибрати потрібний модуль, додаючи та розширюючи його за потреби.

3. ERP-системи також підтримують специфічні галузеві вимоги або як частину основної функціональності системи, або через розширення додатків, які можна легко інтегрувати в пакет.

Цифрова трансформація прискорюється, і ERP знаходиться в її центрі. Підприємства докорінно змінюють спосіб ведення бізнесу, впроваджуючи цифрові технології у всіх сферах своєї діяльності.

### **Список використаних джерел:**

1. Мельник О.М. Ресурси підприємства: концептуальні аспекти системи управління в умовах стійкого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23, Ч. 2. С. 17-22.
2. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: [навч. посібник]. Київ: ЦУЛ, 2003. 396с.
3. What is ERP? URL: <https://www.sap.com/products/erp/what-is-erp.html>
4. Гринько Т.В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. Київ, 2013. №8. С. 51-53.

**Байлова О. О.<sup>1</sup>, Башаров І. Д.<sup>2</sup>**

*<sup>1</sup>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна),*

*<sup>2</sup>Університет митної справи та фінансів (Україна)*

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Ефективне управління підприємством традиційно розглядається як процес, заснований на використанні сучасних технологій управління та більш прогресивних форм його організації.

Теорія бізнес-процесів з'явилася наприкінці минулого століття з публікацією книги М. Хаммера та Дж. Чампі «Реінжиніринг корпорацій: маніфест бізнес-революції», де автори визначають бізнес-процес як «набір різних видів діяльності, в рамках яких на вході використовується один або кілька видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності «виходом» є продукт, який має певну цінність для споживача».

Сьогодні реструктуризацію бізнесу на основі бізнес-процесів взяли на озброєння майже всі провідні компанії світу. На практиці багатьох підприємств доведено, що навіть часткове вдосконалення бізнес-процесів компанії дає ефект у вигляді збільшення виробництва на 10-20%, а фундаментальне переосмислення і радикальне проектування бізнес-процесів для досягнення значних покращень ключових показників ефективності вимагає десятикратного підвищення ефективності.

У той же час, згідно з М. Портером і В. Мілларом, бізнес-процеси – це набір внутрішніх кроків (типів) діяльності, починаючи з одного або кількох вхідних ресурсів і закінчуючи створенням продуктів, які потрібні клієнту і які задовольняють його за вартістю, якістю, довговічністю і сервісом. Крім того, це потік подій у системі, яка описує, як клієнт починає, веде та закінчує ведення бізнесу.

Управлінська діяльність на рівні управління підприємством на основі процесного підходу – це безперервне виконання комплексу певних взаємопов'язаних видів діяльності та загальних функцій управління. Проте слід зазначити, що виконання окремих робочих та управлінських функцій також розглядається як процес, тобто загальний процес – це сукупність взаємопов'язаних безперервно виконуваних дій, які перетворюють деякі вхідні ресурси, інформацію на відповідні

вихідні результати. Управління в цілому є фундаментальним змістом і сутністю процесного підходу.

Сенс управління бізнес-процесами полягає в ефективному реагуванні підприємства на запити зовнішнього і внутрішнього середовища в умовах повної незалежності від стереотипів [6]. Управління бізнес-процесами стає все більш важливим елементом менеджменту підприємства в сучасних умовах. Основними передумовами впровадження управління на основі бізнес-процесів є:

- розуміння співробітниками підприємства всього процесу роботи, їх ролі та рівня відповідальності;
- надання працівникам максимальної свободи дій;
- надійність і ефективна комунікація на стиках елементів бізнес-процесу;
- обмін інформацією в режимі реального часу;
- можливість перегрупування елементів бізнес-процесу, якщо цього вимагають інтереси підприємства у вирішенні конкретної проблеми;
- здатність співробітників для вирішення широкого кола завдань;
- звільнення від стереотипів керівництва;
- нестандартне, креативне мислення співробітників;
- ініціатива та імпровізація замість старанності;
- сильна та гарантована мотивація.

Поліпшення бізнес-процесів на підприємствах дозволяє створити цілий блок стратегічних переваг і забезпечити більш високий рівень конкурентоспроможності:

1. Система управління на основі бізнес-процесів дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

2. Управління стає зрозумілішим, оскільки з'являється можливість оцінити ефективність на кожному етапі виробничої та господарської діяльності підприємства.

3. Дозволяє використовувати процесний підхід.

Все вищесказане доводить, що процесний підхід призводить до синергетичного ефекту, в результаті якого вдосконалення одного з бізнес-процесів призводить до покращення інших.

В умовах стрімкого зростання напруженості та нестабільності зовнішнього середовища різноманітність процесів ринкової економіки потребує постійної

адаптації процесів управління підприємствами до змін та переорієнтації на потреби ринку, що, у свою чергу, вимагає системного вдосконалення управління. Удосконалення системи менеджменту, перш за все, повинно бути спрямоване на оптимізацію відповідної організаційної структури конкретного підприємства.

Процесно-орієнтована модель управління (тобто модель управління, орієнтована на бізнес-процеси) вимагає виділення бізнес-процесів на рівні сучасних вимог: назвати певний вид роботи, позначити її початок і кінець, знайти «власника процесу» (того, хто відповідає за локальний кінцевий результат), і визначити необхідний результат, включаючи показники якості та ефективності.

Перехід підприємства на процесний спосіб формування структур управління призводить до досягнення фундаментальних поліпшень основних показників діяльності підприємства, до створення більш оптимальної системи управління, підвищення її гнучкості.

#### **Список використаних джерел:**

1. Mankiw, G., Weil, D., & Romer, D. (1992). A Contribution to the Empirics of Economic Growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 107, 407-437. URL: [https://scholar.harvard.edu/sites/scholar.harvard.edu/files/mankiw/files/contribution\\_to\\_the\\_empirics.pdf](https://scholar.harvard.edu/sites/scholar.harvard.edu/files/mankiw/files/contribution_to_the_empirics.pdf)
2. Ободовський Ю.В. Механізм трансформації структур управління: теоретичні основи. *Причорноморські економічні студії: Причорноморські економічні студії: науковий журнал*. 2018. Випуск 33. С. 106-110. URL: [http://bses.in.ua/journals/2018/33\\_2018/23.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/33_2018/23.pdf)
3. Насонов М.І. Удосконалення системи управління промисловим підприємством на засадах контролінгу. *Інфраструктура ринку: електрон. наук.-практ. журн.* 2017. № 1. С. 136-145. <https://doi.org/10.32843/infrastructure40-61>
4. Сторожук Н.В. Шляхи вдосконалення економічного механізму забезпечення сталого розвитку в системі управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 11. С. 220-222.
5. Acatech. Akzeptanz von Industrie 4.0. 2019. URL: <https://www.acatech.de>
6. Гринько Т.В. Вдосконалення управлінських бізнес-процесів машинобудівного підприємства в контексті інноваційного розвитку. *Складні системи і процеси: науковий журнал*. 2010. №2 (18). С. 83-90.

**Байлова О. О.<sup>1</sup>, Кушнір Є. О.<sup>2</sup>**

*<sup>1</sup>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна),*

*<sup>2</sup>Вища школа економіки (Чехія, Прага)*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

В сучасних ринкових умовах є актуальним питання ефективного розвитку суб'єктів підприємництва. А ефективність управління – фундамент внутрішнього середовища підприємства. У ході даного аналізу система управління суб'єктом підприємництва розглядається як складна відкрита система з використанням методології системного аналізу, що дає змогу визначити основні напрями її вдосконалення. Метою дослідження є висвітлення та розгляд основних напрямків удосконалення сучасної системи управління суб'єктами підприємництва.

Управління підприємством – це безперервний процес впливу на результати діяльності працівників або підприємства в цілому для досягнення найкращих результатів у досягненні поставленої мети. Процес управління забезпечується підготовленими професіоналами з управління, які формують і керують суб'єктами підприємництва, встановлюючи цілі та розробляючи способи їх досягнення. Для цього керівництво має знайти ефективний спосіб поєднання ключових змінних, що характеризують завдання та людей, враховуючи при цьому очевидні та потенційні зовнішні та внутрішні ризики та загрози. Постановка цілей і забезпечення їх політикою, стратегією, процедурами і правилами, необхідними механізмами управління сприяють вирішенню цього завдання.

Мотивація та контроль також відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного виконання завдань. Але ключовим у цьому є саме менеджмент, який найбільш очевидний і безпосередньо пов'язаний із систематичною координацією завдань і, відповідно, формальних взаємовідносин людей, які їх виконують, а правильно підібраний інструментарій процесу управління дозволяє підприємству досягти найбільшої ефективності. Великі підприємницькі структури мають основну проблему – неефективне управління, яке не пристосоване до роботи в ринкових умовах.

Проведений аналіз особливостей функціонування системи управління суб'єктами підприємництва дозволяє визначити наступні напрямки вдосконалення

сучасної системи управління підприємствами:

- удосконалення бізнес-процесів підприємства;
- забезпечення якісного контролю в системі управління підприємством;
- запровадження ризик-менеджмент підприємства.

Використання системного аналізу дозволяє визначити та обґрунтувати основні напрями вдосконалення сучасної системи управління підприємством. Сучасний стан економіки, яка зазнає різноспрямованого впливу факторів навколишнього середовища, вимагає від підприємницьких структур підвищення ефективності управління, використання в практиці господарювання нових інструментів управління, які забезпечують якісне зростання бізнесу та його конкурентоспроможність на вітчизняному та зовнішніх ринках. Вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності бізнесу шляхом удосконалення якості управління підприємством та забезпечення зростання ефективності його виробничої діяльності набуває особливого значення в контексті посилення інтеграції економіки держави у світове господарство, посилення інтеграційних процесів.

Проблеми узгодження та ефективної взаємодії стратегічних і тактичних пріоритетів розвитку суб'єктів підприємництва на сьогодні стають актуальними. Стратегічними інтересами розвитку індустріальних економічних систем мікрорівня є спрямована на зростання капіталізація бізнесу, стійкість його розвитку та досягнення довгострокової конкурентоспроможності в динамічно мінливому середовищі. З іншого боку, традиційно метою оперативного управління розвитком суб'єктами підприємництва вважається максимізація поточних прибутків та економічна ефективність.

Очевидно, що в умовах кон'юнктурної та інституційної трансформації бізнесу та галузевих ринків актуалізується необхідність розгляду нових ефективних напрямів управління суб'єктами підприємництва для забезпечення їх найвищої ефективності у збалансованості з пріоритетами сталого розвитку підприємств.

Суб'єкти підприємництва відповідно до загальної логіки розвитку, еволюціонують і постійно розвиваються з метою вдосконалення своєї діяльності та підвищення стабільності в умовах непередбачуваної трансформації зовнішнього середовища. Успішне функціонування суб'єктів підприємництва базується на реалізації та якісному виконанні всіх складових системи бізнес-процесів, індивідуальна ефективність яких повинна оцінюватися через конкретний внесок у



досягнення цілей всього підприємства. Таким чином, ефективність діяльності підприємства досягається загальним ефектом, оскільки окремі процеси можуть відрізнятися за своєю ефективністю. У сучасних умовах різкого загострення конкуренції керівництво суб'єктів підприємництва покликане здійснювати адекватні заходи, що дозволяють отримати найбільшу ефективність діяльності.

### **Список використаних джерел:**

1. Скриньковський Р.М., Семчук Ж.В., Гарасим Л.С. Діагностика внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін. *Ефективна економіка*. 2016. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_3\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_3_41)
2. Мілінчук О.А. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємств нафтогазової галузі як інструмент попередження кризи. *Управління розвитком*. 2013. № 18. С. 60-62.
3. Погребняк А.Ю. Напрями удосконалення методичних підходів до оцінки ефективності механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 7(3). С. 162-166.
4. Демиденко С.Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_9\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_21)
5. Іванюта С.М. Підприємництво і бізнес-культура: навч. посіб. Центр навчальної літератури, 2007. 288 с.

**Байлова О. О.<sup>1</sup>, Чухуа Д. В.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна),*

<sup>2</sup>*Університет митної справи та фінансів (Україна)*

### **КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Сучасні умови функціонування підприємництва вимагають вдосконалення процесів управління на підприємстві. Перш за все це стосується оптимізації та впорядкування управлінських впливів на економічну сферу, вибору альтернативних варіантів досягнення поставлених цілей. При цьому рівень оперативності, достовірності обліку та контролю, якість аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства має бути настільки високим, що виникає необхідність створення єдиного інформаційного забезпечення цих функцій управління та їх інтеграції в єдину систему [1].

Одним із найважливіших напрямів розвитку теорії і практики менеджменту та вдосконалення організації планування, обліку, контролю та аналізу фінансово-

господарської діяльності підприємства є концепція контролінгу, реалізація якої дозволяє надавати необхідну інформацію на різних рівнях управління в потрібний час і з високою якістю. На сьогоднішній день сформовано шість концепцій контролінгу [1]:

- управлінський облік;
- управлінська інформаційна система;
- планування та контроль;
- координація;
- менеджмент;
- координація процесу прийняття рішень.

Можливості контролінгу при здійсненні контролю за функціями управління з метою їх координації на підприємстві забезпечуються шляхом створення інформаційної системи підтримки прийняття управлінських рішень на основі даних, що надходять від структурних підрозділів підприємства. Ці інформаційні потоки забезпечують процеси планування та контролю, на яких базується управління, орієнтоване на результат. Джерелом отримання інформаційних ресурсів є система кількісних показників, розроблена для встановлення та вимірювання досягнення цілей управління.

З одного боку, необхідність застосування контролю з метою управління результатами діяльності підприємства зумовлена необхідністю координаційного контролю, а з іншого – необхідністю регламентації та формалізації управлінських процедур для досягнення бажаних результатів.

Варто відзначити відповідність менеджменту та контролінгу з огляду на наявність координуючої складової в обох, тоді як координація як міжрегіональна функція в рамках процесу управління була названа «сутністю менеджменту». У зв'язку з поділом системи управління на дві самостійні підсистеми – координаційну та контролюючу – потреба в координації зростає. Хоча деякі підсистеми управління, такі як організація та планування, виконують специфічні координаційні завдання по відношенню до операційної системи, залишається додаткове завдання координації в самій системі управління як окремій системі управління.

На цьому етапі координація ніяк не пов'язана з системою управління в цілому, а звернена до операційної системи. Крім того, зростаюча складність і мінливість навколишнього середовища посилюють внутрішню диференціацію

системи управління та потребу в уніфікації координаційної ролі. За цих умов теорія контролінгу, скоріше імпліцитно, ніж явно, припускає, що класичні інструменти координації (ієрархія, планування, управління програмами та персональне лідерство) не здатні забезпечити бажаний результат.

Отже, виникає проблема внутрішньої координації системи управління, контролінг якої покликаний вирішити її за допомогою інструментально-методичної бази. Його завдання – здійснення контролю (нагляду) за виконанням функцій управління з метою координації системи управління та зв'язку інформаційних потоків окремих структур підприємства в єдине ціле. У цьому контексті контролінг можна розуміти як функцію координаційного контролю на основі методу інформаційного забезпечення управління за результатами. У рамках реалізації методики контролінгу потрібен комплексний підхід до визначення джерел інформаційних ресурсів. Основним джерелом даних у системі контролінгу є внутрішня облікова інформація, що формується в рамках фінансового та управлінського обліку [3].

Перш за все, бухгалтерська інформація як основний інструмент контролінгу повинна містити фактичні дані про витрати та обсяги товарообігу за видами продукції на певну дату. Ці дані в поєднанні з розрахунковими характеристиками інтенсивності їх вимірювання використовуються як основа для розрахунку цільових планових показників витрат і обсягів товарообігу на планові дати. У ході контролінгу здійснюється контрольна діяльність: фактичні значення показників порівнюються з плановими завданнями. На основі аналізу виявлених відхилень розроблено пропозиції щодо доцільності впровадження коригувальних заходів.

Крім того, одним із найефективніших методів впровадження технологій управління є поетапна зміна інформаційних та керуючих потоків підприємства. Його застосування означає послідовне виконання ряду кроків, ефективність кожного з яких можна оцінити відразу після його виконання. Тут можна виділити кілька етапів: постановка мети, розробка стратегії управління результатами, впровадження технологій планування, обліку, контролю та аналізу. Формування механізму інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством.

На контролінг, який є функцією контролю (нагляду) за виконанням функцій управління, покладено формування механізму інформаційно-аналітичного

забезпечення управління діяльністю підприємства, регламентацію та формалізацію (моделювання) процедур управління досягненням результатів. У методологічному аспекті роль і місце контролінгу в системі управління результатами полягає у визначенні системи кількісних показників, що використовуються для опису цілей у процесі їх постановки та фіксації, вимірювання та оцінки їх досягнення підприємствами.

### **Список використаних джерел:**

1. Гринько Т.В. Основи управління адаптивним інноваційним розвитком підприємства. *Проблеми економіки*. 2011. №3. С. 94-97.
2. Річна фінансова звітність підприємства згідно наказу Міністерства фінансів. URL: <https://stockmarket.gov.ua/db/xml/yearreports/115765/165/templ>
3. Porter, M.E., & Heppelmann, J.E. (2014). How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*, 92 (11), 64-88.

**Канд. екон. наук Бобирь О. І., Каграманян А. А.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЙ МАРКЕТИНГУ**

Маркетологи всіх видів підприємств застосовують звичний набір інструментів для визначення різних споживчих важелів. До цього набору можна віднести маркетингові акції, рекламу, певні тактики знижок тощо. Але процеси поведінки споживачів не завжди відповідають проведеним заходам. Згідно з формулою А. Сливоцького, маркетологи повинні обдумувати як просувати товар, коли він знаходиться ще на етапі своєї розробки [1]. Тобто ця модель визначається в тому, що підприємство знаходиться в центрі кола, а вже по його периметру – клієнти, які очікують на продукцію та послуги. Однак в сучасних умовах перенасичених ринків та активної конкуренції, в центрі кола знаходиться клієнт, а підприємства вже знаходяться по периметру. Взаємодія з клієнтами та дослідження їх поведінки дозволяють утворювати маркетингову стратегію і деталізація її до певних тактичних заходів. Інструкція А. Сливоцького складається з наступного алгоритму [1]:

1. Карта проблемних точок. Потрібно створити карту проблемних точок відносно кожного товару та послуги.

2. Сформувати ефект магніту з продукту або послуги. Сподіваний функціонал та якість у відповідності до вражень користування. Створити таблиці відповідності «якість-враження».

3. Оптимальна система виробництва, продажу, просування. Репутація підприємства, злагодженість виробництва та попиту; відносини між партнерами. Для досконалості – це сформована управлінська екосистема.

4. Формування імпульсів до купівлі – рекламні акції, можливість спробувати функціонал або скоштувати; «сарафанне радіо»; інтернет-інструменти – блоги, відео, дискусія тощо. Імпульси до купівлі повинні бути виміряні та визначені і занесені в базу знань щодо кожного клієнта.

5. Створення шляху розвитку товару та послуги, їх вдосконалення, відповідність прагненням споживачів.

Підприємство повинно сформувати найбільш ефективну комбінацію сучасних концепцій відповідно до характеристик продукту та послуги. Така комбінація формується відповідно до ситуації на ринку та напрямків його розвитку. Коли попит високий, маркетингові зусилля можуть бути мінімальними. При сильній конкуренції, в залежності від масовості продукту, шляхом визначення цільових груп покупців ми створюємо загальну концепцію вдосконалення виробництва та якості продукту відповідно до потреб споживача. Іншими словами, баланс інтересів між споживачами, виробниками, країною та суспільством є основою маркетингових концепцій, адаптованих до особливостей діяльності підприємства.

Також важливо встановити основні виробничі та управлінські процеси. Організаційні зміни, оптимізація способів управління – завдання бізнес-архітектора, який аналізує алгоритми управління, терміни оплати, відстеження, запуск нових заявок і замовлень. Автоматизація процесів здійснюється сучасними інформаційними системами, які в ідеалі повинні відповідати структурі процесам і процедурам управління виробництвом [2].

Концепція взаємодії виробника і споживача включає використання інструментів для аналізу поведінки споживачів. Таким чином, результати дослідження свідчать про подвоєння показників прибутковості в компаніях, які використовують інструменти аналізу поведінки споживачів. За допомогою різноманітних маркетингових досліджень можна дізнатися спосіб життя членів цільових груп споживачів; знати очікування та наміри споживачів, аналізувати загрози і також

зміни в житті людей та в їх потребах [3]. Використання інтернет-магазинів, активних веб-сайтів, онлайн каталогів спрощує збір аналітичних даних про клієнтів, але не включає тих клієнтів, які не користуються мережею. Особливо важливо створити групу потенційних клієнтів і проаналізувати їх наміри. Створення «теплових карт» процесу прийняття рішення про купівлю або договору для кожного сегмента споживачів дозволяє індивідуалізувати маркетингову діяльність [4]. Великі банки та інтернет-компанії мають досвід роботи такого типу. Цифрові канали взаємодій дозволяють генерувати специфічні реактивні сигнали для досягнення поставлених цілей. Продавець, як онлайн, так і офлайн, має «цифрове» розуміння поведінки клієнтів, яке базується на знанні сегменту клієнтів і власному досвіді. Найкраще це підходить для оптових або інноваційних продуктів. Однак останнім часом він також використовується на багатьох ринках масової роздрібною торгівлі.

Отже, підприємства, які розвивають сучасні тенденції маркетингових ідей орієнтуються на враження клієнта від придбання товару чи послуги. Сформований цикл розробки продуктів і послуг разом із процесом розробки потреб клієнтів є основою для формування маркетингової стратегії, яка уточнюється серією активних маркетингових заходів, порядком урахування відгуків споживачів і моніторингу конкурентів, аналізу всього маркетингу та його адаптацію.

#### **Список використаних джерел:**

1. Сливоцький А., Вебер К. Мистецтво творення попиту. Як передбачати прагнення покупця. Львів: Український Католицький Університет, 2012. 356 с. URL: <https://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=1>
2. Dahlström D., Edelman D. The coming era of 'on-demand' marketing URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/thecoming-era-of-on-demand-marketing>
3. Кабанов О. Бізнес-аналіз в маркетингу: що це і навіщо він потрібен URL: <http://www.management.com.ua/marketing/mark297.html>.
4. Edelman D., Banfi F. The Funnel is dead. Long live the customer decision journe URL: <http://www.management.com.ua/marketing/mark294.html>.

**Канд. екон. наук Гвініашвілі Т. З., Новоточинов І. І.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасний етап розвитку економічних відносин характеризується зміщенням пріоритетів покупців у бік сервісного оточення придбаного товару. Дане явище зумовлює чутливість покупців до сервісу, що підштовхує підприємства до розробки нових та розвитку наявних послуг, що становлять сферу сервісу, з метою підтримки ринкових позицій. Отже, задоволення потреб споживачів може бути досягнуто внаслідок придбання бажаного товару та набору послуг чи взагалі обслуговування.

Провідну роль у розробці та реалізації сервісної стратегії підприємства відіграють підрозділи маркетингу та логістики. Результати взаємодії вказаних підрозділів з урахуванням сформованих ними видів економічної корисності є найбільш значущими для торговельних підприємств. Вважається, що зоною відповідальності маркетингу є елементи сервісу до укладання угоди, тоді як зоною відповідальності підрозділів, що утворюють логістичну систему підприємства, елементи сервісу під час та після здійснення покупки [2]. Отже, значна частина сервісних пропозицій реалізується саме логістичною системою підприємства.

Логістика, пройшовши довгий шлях розвитку, перетворилася з одного з напрямів діяльності маркетингу у незалежний напрям, що сприяє отриманню конкурентних переваг підприємствами, зберігаючи при цьому тісний зв'язок з маркетингом. Але існує чіткий розподіл завдань та відповідальності функціональних областей маркетингу та логістики, згідно з яким зоною відповідальності маркетингу є активності, спрямовані на управління споживчим попитом та розвиток комплексу пропонованих товарів та послуг. Зоною відповідальності логістики ж є активності, пов'язані з управлінням та розвитком засобів реалізації сформульованих маркетингом пропозицій. Незважаючи на те, що логістика надає підтримку в реалізації завдань маркетингу, логістика сама потребує підтримки з боку маркетингу щодо надання інформації для прийняття ефективних управлінських рішень.

В результаті взаємодії маркетингу і логістики в ідеальному випадку повинен бути визначений і встановлений оптимальний рівень логістичної системи. На практиці взаємодія підрозділу маркетингу та підрозділів, що утворюють логістичну систему підприємства, далеко від ідеалу через наявність низки підстав для розбіжностей [1]. Отже, слід розглянути фактори, що перешкоджають координації маркетингу та логістики з метою визначення шляхів зниження їх негативного впливу на ефективність логістичної системи.

До факторів, що перешкоджають координації маркетингу та логістики, належать: недостатнє знання суміжних функцій, відсутність комунікацій, погані робочі відносини, суперечливі цілі та відсутність установок з боку топ менеджменту підприємства. Однією з причин існування зазначених перешкод є недосконалість традиційних (функціональних) організаційних структур. Функціональні організаційні структури не передбачають орієнтації діяльності на результати та потреби клієнтів, а також такі структури перешкоджають реалізації концепції загальних витрат. Як альтернатива традиційним пропонується формування організаційних структур, орієнтованих саме на процеси або процесно-орієнтовані [4].

Не менш значущою перешкодою є система оцінки діяльності та винагороди, що існує на підприємстві. Також слід звернути увагу на значущість управлінського обліку, зокрема, при прийнятті рішень, що стосуються логістичної діяльності підприємства. Ще однією перешкодою координації розглянутих підрозділів є якість планування. Питання планування пов'язані з виділенням ресурсів та узгодженням дій безлічі учасників процесу та мають на увазі збір інформації про поточні операції, встановлення логічних зв'язків та прийняття рішень щодо управління матеріальним потоком. Ефективне планування дає можливість підприємству на постійній основі зберігати конкурентоспроможність, задовольняючи потреби клієнтів та утримуючи низький рівень загальних витрат та товарних запасів [3].

Визначення процесів, що виконуються в логістичній системі торговельного підприємства, відкриває можливість для подальших трансформацій підприємства, таких як зміна організаційної структури, системи показників ефективності та методів планування, спрямованих, зокрема, на досягнення мети взаємодії підрозділу маркетингу та підрозділів, що утворюють логістичну систему підприємства, що полягає у визначенні її оптимального рівня.



Таким чином, необхідний рівень координації підрозділу маркетингу та підрозділів, що утворюють логістичну систему підприємства, може бути досягнутий за умови побудови процесно-орієнтованої організаційної структури підприємства, формування системи показників ефективності процесів та загального підвищення якості планування.

### **Список використаних джерел:**

1. Вавдійчик І.М. Товарні ресурси підприємств роздрібної торгівлі та організаційно-економічні форми їх забезпечення. *Науковий огляд*. 2014. Т. 4, № 3. URL: <http://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/187>
2. Луценко І.С. Логістичне управління запасами. Київ: КІІ імені Ігоря Сікорського, 2021. 69 с.
3. Grynko T., Hviniashvili T. Strategic inventory management of a trading enterprise. *Економічний простір*, 2022. № 181. С. 89-94. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-15>
4. Hviniashvili T. Changing the paradigm of strategic enterprise management in a digital economy. *Економічний простір*. 2021. № 172. С. 23-28.

**Горулько А. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ЗАСТОСУВАННЯ ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ, ПЕРСОНІФІКАЦІЇ ТА КАСТОМІЗАЦІЇ В Е-МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА**

Майже будь-якому підприємству в ХХІ ст. доцільно використовувати електронне середовище та вдаватися до інтернет-маркетингу задля досягання основної цілі – максимізації прибутку. Допоміжними платформами може виступати як сайт, так і інстаграм/фейсбук/тікток-сторінка тощо.

Завдяки інтернету підприємства можуть залучати клієнтів за лічені секунди при цьому мінімізувати витрати на транспортування, маркетингову стратегію просування, кількість посередників і також можуть підвищувати функціональність, спрощувати процес масштабування та впровадження, що в сукупності дозволяє більш ґрунтовно та індивідуально фокусуватися на маркетингу «один-одному». Але важливим недоліком у перевагу вище сказаному виступає підвищення рівня конкуренції серед виробників. Ця особливість підвищує цінність покупців і дає простір для вдосконалення взаємодій, щоб залишити погляд клієнта саме на вас [1].

Отже, щоб домогтися уваги клієнта пропонуємо застосувати персоналізацію, персоніфікацію та кастомізацію, як методи просування підприємства серед конкурентів. Розглянемо вид економічної діяльності підприємства на прикладі введення бізнесу в форматі В2С (від англ. «Business-to-Consumer»), основою якої є електронна роздрібна торгівля [2].

*Персоналізація.* Процес персоналізації сайту є співналаштуванням з кожним певним користувачем. Налаштування персоналізації інтернет-магазину дозволяє підлаштуватись під кожного клієнта шляхом підбирання результатів в пошуковій системі, видавання спеціальних пропозицій, банерів. Відвідувач отримує поради з найцікавішими для нього товарами засновані на його особистих вподобаннях.

Прикладом застосування персоналізації є вікторини від BuzzFeed, які запустила компанія Cadbury і зробила персоналізовані результати відеовікторини, які підвищили обізнаність та прихильність споживачів до бренду. Ця вікторина підбирала смак для клієнта базуючись на даних, які ті залишали. Ці відео були настільки цікавими, що 90% користувачів переглянули відео повністю, 65% перейшли на сайт Cadbury, а 12% навіть поділилися своїм відео в соціальних мережах, що сприяло подальшому зростанню популярності.

*Персоніфікація.* Часто персоналізацію сайту плутають із персоніфікацією. Своєю чергою, персоніфікація – це функція сайту, якій надали риси живої людини. Це гарна ідея звернутися до свого клієнта від імені вигаданого персонажа, героя чи представника компанії. Ефективний спосіб – це звернутися від імені людини, яка є співробітником або головою компанії, оскільки це викликає довіру і допомагає сформуванню у клієнта позитивне уявлення про вашу компанію.

Прикладом успішного використання персоніфікації є відомий бренд цукерок «M&Ms», який саме завдяки цьому інструменту ще з 1995 році оновили введення бізнесу та по сьогодні тримаються на високих позиціях.

*Кастомізація.* Процес кастомізації запускається спеціально на основі індивідуальних вимог та запитів щодо товару. Іноді інтернет-магазин пропонує змінити практично всі опції речі, розробити абсолютно новий дизайн та функціонал. З цією метою створюється окремий розділ під назвами Кастомізація, Створення власної моделі тощо. Кастомізація товару пропонує змінити параметри за бажанням користувача, наприклад, колір речі (у тому числі й окремої її частини),

форму, розмір та ін. Система кастомізації – це досить сильний психологічний підхід. Поки клієнт змінює колір, розмір, стиль та налаштовує інші конфігурації моделі, він починає почуватися дизайнером цієї речі. Кастомізація дозволяє задовольнити окремі потреби з урахуванням всіх особливостей і вимог споживач та як результат створити абсолютну ексклюзивність вашої продукції. Прикладом можна назвати бренд «Nike».

Отже, персоналізація, персоніфікація та кастомізація – цей комплекс трьох методів просування дозволить вам розробити свій унікальний підхід у наданні послуг клієнту, збільшити впізнаваність та конкурентоспроможність бренду.

### **Список використаних джерел:**

1. Палеха Ю.І., Горбань Ю.І. Інформаційний бізнес: підручник. Київ: Вид-во Ліра-К, 2015. 421 с.
2. Макарова М.В. Розвиток систем електронної комерції та електронного бізнесу в умовах ризику. *Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем*. 2016. Вип. 21. С. 54.
3. Куок М. Ґрунтовний посібник з персоналізації в маркетингу в соціальних мережах. URL: <https://wave.video/ua/blog/personalization-in-social-media-marketing/>
4. Сегментація і персоналізація: чому цільовий маркетинг став ефективнішим за масовий. URL: <https://datawiz.io/uk/blog/segmentation-and-personalisation-why-target-marketing-has-become-more-effective-than-mass-one>
5. Варламов Олексій. Персоналізований маркетинг. Elit-Web. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/personalizirovannyj-marketing>

**Загоруйко Я. М., канд. екон. наук Краснікова Н. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **РОЛЬ ДЕРЖАВИ У РЕГУЛЮВАННІ ЦІНОВОЇ ДИСКРИМІНАЦІЇ ДЛЯ БЛАГ ВІЙСЬКОВОГО ПРИЗНАЧЕННЯ**

У контексті сучасного суспільства цінова дискримінація стала невід’ємною частиною суспільного життя. Цінова дискримінація – це стратегія ціноутворення, при якій продавець збільшує свій прибуток шляхом встановлення різних цін на один і той же товар або послугу для різних груп споживачів [1]. Основна ідея полягає в тому, щоб продавати товар або послугу за максимальну можливу ціну для кожної групи споживачів, які мають різний рівень доходів, готовності платити і інших факторів.

Цінова дискримінація може бути проведена по різних критеріях, таких як вік, стать, дохід, місце проживання та інші. Наприклад, кінотеатр може пропонувати знижки для студентів або пенсіонерів, авіакомпанії можуть встановлювати різні тарифи в залежності від дати бронювання та часу вильоту, а лікарні можуть пропонувати знижки для людей з низьким доходом.

Цінова дискримінація може бути вигідною як для продавця, так і для споживача [2]. Продавець може отримувати більше прибутку, а споживачі можуть отримувати доступ до товарів або послуг за меншу ціну, ніж вони були б, якщо ціни були б однаковими для всіх [3].

Під час війни, з'явився ще один фактор, який треба проводити під час проведення цінової дискримінації – це приналежність споживачів до ЗСУ або військове призначення благ.

Оскільки товари, що використовуються для військових цілей можуть мати і цивільне призначення (тобто, це все окрім зброї), і військові формують групу споживачів з низьким рівнем еластичності попиту, то у виробників виникає природне економічне бажання встановити для цієї групи більш високі ціни в процесі проведення цінової дискримінації. Тут виникає проблема, яку ринковий механізм не зможе вирішити і, це означає, що держава має її врегулювати. Оскільки, за відсутності державного регулювання виникатимуть втрати суспільного добробуту, які будуть обумовлені купівлею цивільними (за можливості) таких товарів дешевше і передача їх військовим. Такі дії будуть супроводжуватимуться додатковими витратами на організацію процесу передачі та винагороди людям, які його здійснюють (водії, вантажники, тощо). Держава ж може обмежити можливості виробників продавати товари для військових дорожче ніж з цивільною метою.

З іншого боку, в суспільстві вже склалося розуміння щодо створення для військовослужбовців специфічних (пільгових) цін на проїзд, медичну допомогу, знижки на ліки, знижки на послуги зв'язку та інтернету, можливість безкоштовного отримання освіти у вищих навчальних закладах та інше. Таким чином, держава може на законодавчому рівні створити належні умови для стимулювання та заохочення виробників.

Як показує практика, наявність пільг для військовослужбовців може значно підвищити престиж військової служби та висловити вдячність

суспільства. Таким чином, цінова дискримінація може проявлятися у вигляді:

1. Фінансових пільг: зменшення податків на доходи військовослужбовців, надання пільг на оплату житлово-комунальних послуг.

2. Юридичні пільги: право на безоплатну правову допомогу.

3. Безкоштовні медичні послуги: українські військовослужбовці можуть отримати безкоштовну медичну допомогу та лікування для себе та членів своєї родини.

4. Переваги щодо транспортних витрат: військовослужбовцям часто доводиться їздити на різні військові бази та інші місця через роботу. Пільги на транспортні витрати нададуть військовослужбовцям можливість отримати знижки на проїзд у громадському транспорті та забезпечити їх більш зручним транспортним засобом.

5. Пільги на купівлю житла: ще однією важливою пільгою для військовослужбовців є пільги на купівлю житла. Військовослужбовцям часто доводиться переїжджати з одного місця на інше, а на новому місці вони повинні забезпечити власне житло. Пільги на купівлю житла нададуть військовослужбовцям можливість придбати житло зі знижкою або отримати пільгові кредити на його придбання.

Військовослужбовці важливі для нашої країни і заслуговують нашої повної підтримки та пільг. Безкоштовне лікування, пільги на придбання житла, пільги на транспортні витрати – це лише мала частина пільг, які будуть корисні військовослужбовцям. Ми повинні забезпечити нашим військовим найкращі умови праці та життя.

#### **Список використаних джерел:**

1. Мілютін А.Є. Цінова дискримінація монополій: сучасні реалії. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/23456789/54895/5/Miliutin\\_Tsinova\\_dyskryminatsiia.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/23456789/54895/5/Miliutin_Tsinova_dyskryminatsiia.pdf)
2. Слівінська В.В. Цінова дискримінація: сутність та форми прояву. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/21552/1/62.pdf>
3. Armstrong, M. (2006). Price Discrimination. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.177.3992&rep=rep1&type=pdf>

**Зайцева М. О., Стасюк Ю. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ПРОБЛЕМА ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ  
ПІД ЧАС КРИЗИ**

Останнім часом економічна ситуація в світі стає все більше нестабільною; пандемія COVID-19, війна в Україні значно вплинули а світову економіку, та зумовили зміну як зовнішніх, так і внутрішніх умов функціонування бізнесу. Працівники різних організацій стикаються зі значними труднощами і тиском, що призводять до емоційного вигорання, яке розглядається як стан психологічної втоми і виникає в результаті тривалої емоційної та психологічної напруги, зокрема пов'язаної з роботою або навчанням.

Проблема емоційного вигорання є актуальною в будь-який час, проте умови кризи можуть збільшити ризик її виникнення. Під час кризи люди стикаються з додатковими стресовими ситуаціями, що можуть викликати та посилювати такі неприємні явища, як негативні емоції, втома та незадоволення. Каталізаторами емоційного вигорання можуть стати такі наслідки кризи, як втрата роботи, проблеми зі здоров'ям, економічні складнощі, ізолюваність через карантинні заходи тощо. У таких умовах почувають себе безпорадними та незахищеними, що може призвести до погіршення вже наявних психічних проблем та стану загалом. Одним з найбільш розповсюджених психологічних наслідків і є розвиток емоційного вигорання.

Існує багато наукових визначень терміну емоційного вигорання. Один із перших дослідників цього питання Г. Фрейденберг зазначав, що вигорання – це стан втрати енергії, мотивації та інтересу до роботи, що може виникати в результаті тривалого періоду стресу або надмірної роботи [1].

Відповідно до визначення ВОЗ, синдром «вигорання» є фізичним, емоційним чи мотиваційним виснаженням, що характеризується порушенням продуктивності в роботі та знесиленням, безсонням, підвищеним впливом соматичних захворювань, зниженням імунітету, а також уживанням алкоголю чи інших психоактивних речовин з метою отримати тимчасове полегшення, яке має тенденцію до розвитку фізіологічної залежності і суїцидальної поведінки [2].

Незалежно від конкретного визначення, вигорання може стати серйозною проблемою для професіоналів, які стикаються з надмірним рівнем стресу та працюють в умовах з високими вимогами, зокрема медичних працівників [3]. Для запобігання вигорання, важливо вчасно виявляти ознаки цього стану та здійснювати заходи з підтримки здоров'я та зниження рівня стресу, зокрема можна говорити про суттєвий вплив емоційної роботи на стан благополуччя працівників в цілому [4].

Для визначення і як наслідок подолання наслідків емоційного вигорання першим кроком має бути розуміння цієї проблеми і вміння її виявляти. Для цього важливо знати симптоми цього стану. Вони можуть бути індивідуальними для кожної людини і залежати від сфери її діяльності, а також чинників, які вплинули на формування/погіршення стану. Симптоми емоційного вигорання можуть включати постійну втому, зниження енергії, негативне ставлення до роботи або навчання, зниження самооцінки, відчуття безсилля та безнадійності, розлади сну, іритацію, агресію або зневагу до інших людей тощо. Найбільш помітним індикатором того, що людина знаходиться в стані емоційного вигорання є зміна звичної для неї моделі поведінки, як професійної, так і соціальної, набуття нетипових і часто негативних звичок.

Важливо розуміти, що кращим способом подолання синдрому «емоційного вигорання» є профілактика його появи. Попередження емоційного вигорання на підприємстві – це важлива складова забезпечення здоров'я та ефективності працівників. Окремі заходи для недопущення погіршення психологічного стану мають виконувати як працівники, так і керівництво організації. Для працівників важливо окрім професійного життя не забувати і про особисті потреби, та зберігати баланс між якісним життям і професійною успішністю [4].

Звісно бувають випадки коли попередити виникнення труднощів і перенавантаження просто неможливо. Яскравим прикладом є ситуація з пандемією, до якої людство виявилось зовсім не готовим. Саме ця криза, як наслідок, викликала значні зміни умов роботи, надмірне навантаження і стрес, які згодом вилилися у серйозні зміни психологічного стану працівників різних сфер.

Проаналізувавши минулий досвід на підприємствах почали вживати заходів для подолання негативних наслідків професійного вигорання, які вже були присутні, і в подальшому запобіганню виникнення подібних ситуацій або хоча б

мінімізації негативного впливу. Працівникам важливо забезпечувати належну підтримку, як шляхом створення сприятливої для праці атмосфери, так і можливістю отримати кваліфіковану допомогу за необхідності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Freudenberger, H.J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*. 1974. № 30(1), P. 159-165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>.
2. World Health Organization. Division of Mental Health. (1994). Guidelines for the primary prevention of mental, neurological and psychosocial disorders. 5. Staff burnout. World Health Organization. URL: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/60992>
3. Громцева О.В. Уявлення про професійне вигорання медичних працівників та дослідження його феноменології. *European Journal of Management Issues*. 2019. 27(3-4), С. 63-72. <https://doi.org/10.15421/191907>
4. Krupskiy O.P., Stasiuk Y.M., Hromtseva O.V., Lubenets N.V. The Influence of Emotional Labor of Family Doctors on their Well-Being and Job Satisfaction. *European Journal of Management Issues*. 2022. 30 (4). P. 215-223. <https://doi.org/10.15421/192218>.

**Каліберда М. С.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

Задля більшої ефективності підприємства за умов діджиталізації передбачається реалізація комплексу заходів. У цьому контексті найважливішим є використання цифрового маркетингу загалом, і навіть його окремих фінансових аспектів у тому, щоб забезпечити ефективність функціонування компанії, отримати конкурентні переваги у довгострокову перспективу. Досягти високих конкурентних позицій у перспективі можливо тільки при розробці дієвої комплексної стратегії за науково обґрунтованими принципами. Важлива характеристика стратегії маркетингу в умовах цифровізації – це гнучкість і передбачення закладення в неї адаптивних компонентів, що швидко змінюються в залежності від трансформації ринку, зміни переваг цільової аудиторії.

Класифікація маркетингових стратегій з мети та способів розвитку може бути проведена класичною маркетинговою стратегією по Майклу Портеру. Вона передбачає, що є 3 типи стратегій:



Стратегія диверсифікації – створення галузі унікального виробу. Вона призначена для того, щоб просувати якісно нову, інноваційну продукцію, яка не має конкурентів на ринок. Продукти у стратегії мають вирішувати будь-які проблеми, закриваючи потребу, яку не можна вирішити в інший спосіб.

Стратегія лідерства у витратах – досягнення максимально низьких витрат компанії, створення найвигідніших цін замовника. Ціна може знизитися автоматично, дешевими закупівлями, ефектом масштабного виробництва.

Стратегія фокусування – вибрати вузьку нішу і працювати тільки на ній. Ця стратегія сьогодні популярна, передбачає орієнтацію на певну нішу, певний сегмент, уважне вивчення цільової аудиторії для того, щоб переконатися у своїх інтересах та потребах [1].

Маркетингові стратегії цифрового середовища є чіткими планами досягнення певної мети або мети, досягнення яких повинні бути реальними в певний період часу. Крім того, компанія, яка має професійне керівництво та персонал, здійснює розробку та реалізацію маркетингових стратегій та тактик. У процесі маркетингу у цифровому просторі необхідно чітко розуміти різницю між цими поняттями, використовувати наявне знання залежно від потреб.

Стратегія цифрового маркетингу складається з трьох складових [2]:

1. Діагноз наявних викликів.
2. Керівна політика для вирішення проблем.
3. Набір цільових дій, необхідних для реалізації маркетингової політики.

З іншого боку, тактика маркетингу представляє собою конкретні дії, які реалізуються з урахуванням рішення керівників різних рівнів менеджменту. Тактичні заходи здійснюються у процесі реалізації маркетингових стратегій компанії та допомагають досягти кінцевих цілей. Відповідно стратегія є призначенням компанії, тобто цілеспрямованим планом, який допомагає підприємству досягти мети. Тактика є конкретними та визначальними кроками у маркетингових стратегіях компанії у digital-середовищі, які забезпечують досягнення певної мети.

До інструментів цифрового маркетингу належать: пошукова оптимізація, контент маркетинг, e-mail маркетинг, маркетинг у соціальних мережах, онлайн-реклама, контекстна реклама, Веб-аналітика, мобільний маркетинг [3].

На мою думку, до найголовніших переваг цифрового маркетингу доцільно віднести можливість донести інформацію до ширшого кола потенційних покупців у найкоротші терміни, ефективніше впливати на аудиторію, підвищувати впізнаваність бренду, забезпечувати лояльність клієнтів до бренду, вносити актуальні зміни в реальному часі та зменшити витрати порівняно з традиційними видами реклами.

Наведені вище переваги стратегії цифрового маркетингу дозволяють сформулювати правила забезпечення її успішної реалізації:

- залучення до комунікаційних процесів і підтримка постійного інтересу у споживачів завдяки якісному контенту;
- розвиток цифрових вмінь персоналу та забезпечення висококваліфікованих спеціалістів у цифровій сфері;
- ефективність поєднання цифрових каналів.

Розроблення цифрових стратегій стала одним із способів, які використовуються великим бізнесом та рекомендовані малому та середньому бізнесу для виживання в нових ринкових реаліях. Для підприємств великого і середнього бізнесу цифрова стратегія є частиною корпоративної стратегії і включається в операційну й функціональні стратегії підприємства. Для підприємств малого бізнесу цифрова стратегія стає бізнес-стратегією та реалізується через інструменти цифрового маркетингу; діджиталізації бізнес-процесів; e-commerce; управління бізнес-гнучкістю [3].

#### **Список використаних джерел:**

1. Івашова Н.В., Іванова Т.Є. Застосування Internet-технологій у маркетингу: міжнародний досвід. *Механізм регулювання економіки*. 2015. №4. С. 36-45.
2. Романенко Л. Цифровий маркетинг: сутність та тенденції розвитку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2019. 23, 80-84. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/201>.
3. Рубан В.В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. Вісник ХДУ. Серія «Економічні науки». 2018. №30. Том 1. С. 143-146. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_30/1/36.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_30/1/36.pdf).
4. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Кириченко А.С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. *Ефективна економіка*, 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9703>
5. Гринько Т.В., Іотова К.О. Наукові підходи до формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства. *Економіка і менеджмент 2019: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: зб. наук. праць Міжнар. наук-практ. конф., 18-19 квіт. 2019 р.: у 8 т. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2019. Т. 1. С. 38-41.

**Кловак В. С.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **БАНКРУТСТВО ТА ЛІКВІДАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ**

На тернистій дорозі сучасного бізнесу керівників комерційних підприємств достатньо часто чекають сюрпризи. І далеко не завжди вони приємні. Тому кожен підприємливий бізнесмен не повинен забувати про обережність в своїх діях, про неприємну можливість отримання боргів, які можуть привести до банкрутства, щоб мати спроможність вчасно відреагувати і відвернути своє дітище від неприємностей. Саме неспроможність боржника самотійно відновити втрачену платоспроможність може привести не тільки до банкрутства, а й до ліквідації підприємства. Згідно з рейтингами Світового банку, юридична процедура ліквідації в Україні є однією з найскладніших у світі, а ліквідація компанії чи суб'єкта господарювання є набагато складнішою процедурою, ніж його створення або державна реєстрація [1].

Відомо, що для підтримки збанкрутілого підприємства державою передбачена процедура проведення програми санації або «лікування». В ній можуть бути заінтересовані партнери цього підприємства, споживачі, а також держава. Якщо передбачені законом санаційні процедури та мирові угоди не принесуть бажаних результатів, вимоги кредиторів будуть задоволені шляхом ліквідації підприємства. Корпоративна неспроможність та ліквідація, що застосовуються одночасно, дозволяють розрахуватися з боржниками у встановленому законом порядку в рамках законодавства, і якщо ліквідність бізнесу недостатня для оплати всіх боргів, вони вважаються такими, що мають бути оплаченими [1]. При ліквідації юридичної особи складно передбачити можливі наслідки. Фахівці тлумачать це дійство як припинення діяльності у встановленому законом порядку. Але процедура ліквідації може бути або примусовою, або добровільною. Причин примусової ліквідації законом не передбачено.

Коли підприємство стикається з податковою перевіркою і зазнає суворого покарання, єдиним законним способом позбутися статусу неплатоспроможності може стати ліквідація підприємства через банкрутство. Такий спосіб виходу з боргів легально використовується як засіб захисту від численних кредиторів. Це найкращий варіант, який надає можливість, яка не впливає негативно на

реструктуризацію активів. У цьому випадку боржник отримує величезну перевагу, оскільки подання заяви про ліквідацію в процедурі банкрутства не потребує обов'язкових позапланових виїзних перевірок податковими органами. Примусова ліквідація ТОВ завжди супроводжується величезними труднощами і нюансами, які продовжують виникати в ході розгляду справи. Щоб здійснювати процедури відповідно до законодавчих норм, необхідно добре розбиратися в питаннях сучасного бізнесу – юридичних і господарських [1].

Також нещодавно Верховна Рада України ухвалила проєкт Закону №7442 за основу для внесення змін до законодавства про банкрутство щодо застосування процедури банкрутства під час воєнного стану. Метою законопроєкту є спрощення процедури банкрутства та підвищення ефективності її застосування у військових та післявоєнних умовах. Такий законопроєкт спростить порядок звернення до суду у справах про банкрутство суб'єктів господарювання, які стали неспроможними внаслідок повномасштабної війни та відповідно підвищить ефективність розгляду їх заяв [2].

Справи про банкрутство розглядаються господарськими судами за місцезнаходженням боржника. В умовах воєнного стану розпорядженням Голови Верховного Суду змінюється територіальна підсудність судових справ, які наразі не розглядаються. Під час війни розгляд справи може бути ускладнений відсутністю доступу до реєстрів – Єдиного державного реєстру судових рішень, Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань тощо [2].

Основною перевагою є офіційне банкрутство через суд, особливо якщо воно було ініційоване самою компанією, з супутнім списанням боргів, у тому числі податкових. Після відкриття провадження у справі про банкрутство вимоги всіх кредиторів будуть призупинені. Ненараховані податки також автоматично списуються. Примусові заходи не покриваються. Своєчасне порушення справи про банкрутство звільняє керуючого від солідарної відповідальності за боргами товариства, а борги товариства також вважаються погашеними.

Банкрутство є єдиним законним засобом виходу фірм-боржників з ринку. Порядок поширюється на суб'єктів господарювання, які мають значну заборгованість перед бюджетом або контрагентами, а також на кредиторів, які бажають стягнути відповідні борги з неплатоспроможних суб'єктів господарювання.

Перевагою спрощеного провадження у справах про неплатоспроможність є уникнення деяких стадій, передбачених загальною процедурою, та ліквідація суб'єкта господарювання за досить короткий період часу, ніж у загальній процедурі. Однак, щоб уникнути невдач, необхідно враховувати особливості «спрощеної» процедури, а також відмінності від загальної процедури неплатоспроможності [3].

#### **Список використаних джерел:**

1. Компанія Легал Солюшнз. Ліквідація через банкрутство. URL: <https://legal.ua/ua/likvidaciya-cherez-bankrutstvo.html>].
2. Юридична компанія «Human Rights». Банкрутство підприємства. Ліквідація юридичної особи. URL: <https://hrg.in.ua/novini/372-bankrutstvo-pidpriyemstva-likvidacziya-yuridichnoyi-osobi.html>.
3. Ліквідація під час банкрутства/ Lawyer Group of Ukraine. URL: [http://advocate-group.com.ua/article/41-likvidaciya\\_v\\_processe\\_bankrotstva](http://advocate-group.com.ua/article/41-likvidaciya_v_processe_bankrotstva).

**Коновалова А. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ**

В останні роки, у зв'язку з пандемією COVID-19, по всьому світові відбувся активний перехід на дистанційний режим роботи. Навчання, бізнес, послуги – все перейшло в режим онлайн. Це сприяло збільшенню кількості користувачів мережі Інтернет і розвитку Інтернет-маркетингу.

До основних трендів Інтернет-маркетингу можна віднести наступні:

1. Використання чат-ботів. В наш час темпи життя лише прискорюються і люди дуже цінують свій час. Використання чат-ботів за допомогою яких можна швидко отримати відповідь на своє питання дозволяє зберегти час як для клієнта, так і для менеджера.

2. Підвищення вимог до контенту. Кількість та якість контенту збільшується з кожним днем і конкуренція лише підвищується. Користувачі шукають такий контент, який найкраще зможе задовольнити їх потреби.

3. Використання штучного інтелекту. Штучний інтелект використовують для аналізу поведінки споживача і формування рішень, які дозволять покращити

взаємодію з ним. З його допомогою можуть генерувати рекламні тексти. Штучний інтелект дозволяє зменшити витрати та підвищити ефективність у використанні інструментів маркетингу.

4. Збільшення частки відео у маркетингових комунікаціях. Реклама у форматі відео дозволяє охопити широке коло споживачів. Такий спосіб реклами особливо актуальний для користувачів мобільних пристроїв оскільки вони легше сприймають відео-контент.

5. Збільшення ваги маркетингової аналітики. Дані отримані внаслідок маркетингової аналітики дозволяють ефективніше побудувати маркетингову стратегію і комунікацію з користувачами.

6. Гейміфікація. За допомогою гри можна легко втримувати увагу користувачів, до того ж ігри можуть поступово формувати звикання. З таким форматом легше спілкуватись і впливати на емоції споживача.

7. Оптимізація сайтів для мобільних пристроїв. Багато споживачів користуються Інтернетом за допомогою мобільних пристроїв, щоб людині було зручно використовувати сайт потрібно розробити його версію для малих екранів. Це дозволить зайняти значно вищі позиції у пошукових системах, за рахунок чого збільшиться відвідуваність сайту.

8. Нативна реклама. Одна з нових форм взаємодії зі споживачами. Це ненав'язлива реклама, що відповідає формату, функціональності та темі платформи. Вона не викликає відразу у споживачів, а природньо доносить інформацію. Її перевагою є те, що вона не порушує особистий простір людини, через що не викликає роздратування. Недоліками можна назвати ціну такої реклами і складність її створення. До того ж цільова аудиторія може відчувати себе обманутою, що негативно відобразиться на іміджі бренду.

Окремо слід згадати маркетинг у соціальних мережах. Наразі найпопулярнішими з них є Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, Tik Tok, Telegram. Багато компаній мають свої сторінки в соціальних мережах. Це допомагає їм знайти нових клієнтів і бути ближчими до своєї аудиторії.

Ще одним трендом Інтернет-маркетингу є маркетинг впливу. До нього залучають відомих людей (зірок, блогерів) і за їх допомогою доносять до певної аудиторії потрібну інформацію.

Розвивається також e-mail-маркетинг. В e-mail-маркетингу просування товару відбувається через e-mail-розсилки. Одним з основних напрямків його розвитку є персоналізація листів, для цього використовують усі наявні дані про споживача. Такий спосіб дозволяє збільшити рівень довіри у клієнтів та лояльність до бренду.

Маркетинг в Інтернеті має свої переваги у вигляді кращого зв'язку зі споживачами, можливості отримати детальну інформацію про продукт чи послугу, порівняти їх з іншими.

Проте є і деякі недоліки. Користувачі можуть неправильно інтерпретувати отриману інформацію. Існує ризик отримати негативну репутацію і потрапити в скандали в соціальних мережах, ризик натрапити на шахраїв.

Інтернет-маркетинг дозволяє бути ближче до споживачів. Легше знаходити нових клієнтів та завойовувати їхню довіру. Сучасний світ змінюється дуже швидко, це означає що маркетологи мають використовувати найновіші способи і їх комбінації щоб досягти успіху. Інтернет-маркетинг має великий потенціал, його розвиток у найближчі роки буде лише продовжуватися.

### **Список використаних джерел:**

1. Мозгова Г., Хомутова О. Основні тенденції в розвитку маркетингових комунікацій. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №21. С. 339-343.
2. Шпилик С., Бондар Д. Сучасні тенденції Інтернет-маркетингу. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі*: матеріали X Регіональної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та студентів (8 листопада 2019 р.). Тернопіль, 2019. С.100-101
3. Храпкіна В., Брюшко Н. Сучасні тренди Інтернет-маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-64>
4. Мартинюк О. Тренди digital-маркетингу в умовах кризи. *Вісник НУВГП. Економічні науки*. 2022. №98. С. 147-157.
5. Сучасні тенденції застосування digital-маркетингу на підприємстві. *Сучасна економічна наука: теорія та практика*: матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (Полтава, 10 листопада 2022 р.). Полтава, 2022. С.105-107.
6. Порощенко А. Нативна реклама як перспективний формат цифрового маркетингу *Проблеми раціонального використання соціально-економічного, еколого-енергетичного потенціалу України та її регіонів*: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, (Луцьк, 15 лютого 2023р.). Луцьк, 2023. С.223-236.

**Канд. екон. наук Кучеренко С. К.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Вітчизняним підприємствам, незалежно від їх приналежності до тих чи інших галузей, належить пройти шлях певної модернізації, яка має охопити всі сторони діяльності підприємств: перехід до випуску нової продукції, актуальної в умовах післявоєнного відновлення економіки України, освоєння надання новітніх послуг, оновлення виробничих процесів та запровадження передової організації всієї їхньої діяльності. Величезний обсяг навантаження з виконання таких задач припадатиме на органи управління самих підприємств, що висуває як актуальне питання, а чи достатньо ефективними є існуючі системи управління підприємств для виконання таких задач? Чи не потрібна своєчасна перевірка, а то й вдосконалення систем управління підприємств напередодні початку процесів їх відродження у новій якості?

Відомо, що в теорії сучасного менеджменту категорія «ефективність управління» розглядається в декількох аспектах – як економічна, соціальна, організаційна, політична, цільова – задля максимально широкого врахування багатьох її проявів і різноманітних особливостей. Тому при оцінюванні ефективності систем управління підприємств необхідно забезпечити дієвий взаємозв'язок показників ефективності управління за різними критеріями з метою створення інструментів комплексної оцінки їх ефективності. При цьому слід врахувати відсутність однозначного єдиного підходу до визначення економічної ефективності систем управління підприємств, що в значній мірі обумовлено складністю самої категорії управління як уособленого об'єкта. Саме намагання вирішити методологічно питання оцінювання ефективності систем управління підприємств і присвячена дана доповідь.

Проблематика оцінювання ефективності управління супроводжує процес становлення менеджменту як єдиної концепції управління діяльністю підприємств, що відбувалося протягом усього ХХ століття. Певні уявлення щодо ролі управління в забезпеченні ефективності діяльності виклав один з найвідоміших авторитетів менеджменту Г. Емерсон, який трактував ефективність організації



через призму підвищення продуктивності [1]. Пітер Ф. Друкер декларував підвищення ефективності через правильне виконання завдань, говорячи: «Робота керуючого полягає в тому, щоб бути ефективним... від нього потрібне правильне виконання завдань, тобто очікують прояву ефективності» [2].

Дослідження ефективності останніми роками більше спрямовувалося на її прояви у суто виробничій, інноваційній та інших конкретних видах діяльності підприємств. Постійна поява спроб визначити суть ефективності саме управління свідчить про те, що проблема ефективності управління залишається актуальною і до нині.

Спираючись на світовий досвід формування систем управління підприємств можна відзначити, що досягнення параметрів ефективності управління підприємства починається з самого моменту створення або чергового реконструювання підприємства. У такому випадку створюються влучні можливості врахувати вплив управління на ефективність діяльності підприємства в цілому. Лише в таких умовах можливо системно ув'язати параметри суб'єкта управління (СУ) і керованого об'єкта (об'єкта управління – ОУ) на етапах передпроектної підготовки, організаційного проектування та впровадження організаційного проекту в цілому. У завершальній частині такого проекту можуть бути представлені необхідні показники ефективності як підприємства в цілому, так і його системи управління.

Однак все стає складніше, коли постає завдання удосконалення управління підприємства в період його функціонування. Тут уже потрібна методологія впливу на параметри ефективності управління підприємства в режимі його звичайної діяльності.

Для успішного вирішення задачі скорочення витрат в сфері управління з одночасним підвищення ефективності управління, зниження простоїв в процесі виробництва і невиробничих витрат на багатьох підприємствах України проводяться роботи по удосконаленню організації управління, пошуку нових організаційних форм управління. Проведення в достатньо широких масштабах цих робіт потребує розробки питань оцінки їх результативності та впливу на ефективність матеріального виробництва та покращення функціонування систем управління, узагальнення практичних результатів та оснащення актуальними

методичними розробками та рекомендаціями для визначення ефективності систем управління підприємствами.

Застосовані в останні роки методи передбачають в основному оцінку техніко-організаційної цілеспрямованості нової організації управління без зіставлення можливих її варіантів по показникам економічної ефективності. Реалізовані при цьому рішення частенько не забезпечують умов для зниження витрат в сфері управління, для випуску продукції з найменшими витратами. Однією з причин цього є недостатня розробка методичних питань оцінки ефективності організації управління, оскільки не приділено належної уваги комплексному аналізу і виявленню впливу факторів, які визначають можливості та шляхи підвищення ефективності організації управління, направлених на використання організаційних ресурсів. Викладено результати дослідження й визначення методів оцінювання ефективності систем управління підприємств на основі низки показників, що ув'язують технічні параметри організації систем управління із загальними показниками діяльності підприємств у цілому. Представлено моделі множинної регресії показників ефективності систем управління підприємств та межі змінювання їхніх параметрів, що створює можливості підприємств використати результати дослідження в інтересах оцінювання власних систем управління.

### **Список використаних джерел:**

1. Пришляк К.В. Гаррінгтон Емерсон і його 12 принципів продуктивності праці. URL: <https://vseosvita.ua/library/harrinhton-emerson-i-ioho-12-pryntsypiv-produktyvnosti-pratsi-584504.html>
2. Друкер Пітер Ф. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ: КМ-БУКС. 2020. URL: <https://www.yakaboo.ua/ua/vikliki-dlja-menedzhmentu-xxi-stolittja.html>
3. Мінцберг Генрі. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Пер. з англ. Романа Корнути. Київ: Видавництво Наш Формат, 2018. 408 с.

**Кучеров А. Ю.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ:  
ВИДИ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ**

В сучасних умовах динамічних трансформаційних процесів в економіці, перетворень в зовнішньому та внутрішньому середовищі суб'єктів господарювання важливого й актуального значення набувають проблеми управління змінами, що потребує застосування механізмів та інструментарію, націлених на формування гнучкості, своєчасного реагування та здатності адаптуватись до мінливого навколишнього середовища. За таких умов, перед суб'єктами господарювання постає завдання побудови дієвої системи управління організаційними змінами.

Управління організаційними змінами являє собою процес «управління переходом організації як системи з одного стану до іншого» [1], по суті це «структурний підхід до переведення певних об'єктів і систем з поточного стану в бажаний майбутній стан, метою якого є розширення прав і можливостей співробітників прийняти та підтримати зміни в їх поточному бізнес-оточенні» [2]. Наразі управління організаційними змінами здійснюється на основі певних моделей, переважна більшість яких розглядають зміни у якості процесу трансформацій організаційних систем з досягнутого стану «як є» до бажаного стану «як має бути».

Велику множинність моделей управління організаційними змінами можна розподілити на наступні класифікаційні групи:

1. За ознакою ринкового впливу на економіку моделі бувають ринкові (ліберальні), ринкові з елементами державного регулювання, соціальні ринкові, моделі державного управління з розвиненими ринковими відносинами, моделі централізованого управління з ринковими елементами (планові).
2. За ознакою владних повноважень керівництва – авторитарні, демократичні.
3. За рівнем «вбудованості» особистості в систему продуктивних сил – доіндустріальні, індустріальні, постіндустріальні.
4. За ознакою територіального походження та місця адаптації – українські, американські, японські, шведські, німецькі, бразильські.

5. В залежності від ролі і місця людини в системі управління виділяють модель Д. Макгрегора, модель У. Оучі.

6. За ознакою відношення до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі – статичні (традиційні, консервативні, поточного стану), адаптивні (випереджальні, інноваційні), динамічні (прогнозні, імовірнісна модель розвитку).

Отже, на сьогодні відсутня єдина універсальна модель управління організаційними змінами, найбільш відомими можна вважати моделі Левіна, ADKAR, McKinsey 7-S, переходу Бріджеса, Маурера та PDCA, теорію Коттера, теорію підштовхування, криву змін Кюблера-Росса.

Кожна із застосовуваних моделей управління організаційними змінами покликана розкрити спосіб запровадження змін на підприємстві, засоби подолання опору змінам, визначити оптимальні рішення у динамічному середовищі.

Результат управління змінами залежить від готовності організації з точки зору ресурсів, адміністративної, людської та емоційно-психологічної готовності до реалізації плану організаційних змін. Для підвищення ефективності організаційного розвитку та управління змінами менеджерам необхідно інтегрувати різні підходи та адаптувати їх до конкретних умов існування організації. Зміни можна описати як умовне позначення можливостей, відкритих і розвинутих для бізнес-організації, особливо якщо її керівництво здатне передбачати зміни в ринковому середовищі. Аналіз та узагальнення ідеї організаційного розвитку дає змогу стверджувати про існування окремих закономірностей організаційного розвитку, які відображають в процесі декомпозиції моделі на складові.

Що стосується практики господарської діяльності суб'єктів господарювання, необхідно використовувати моделі змін відповідно до завдань і наявних можливостей підприємства, обраного шляху (мета, характер зміни), розміру організації та масштабу планових змін. Безумовно ліпше застосовувати різні моделі залежно від ситуацій, які складаються.

Отже, організаційні зміни – це невід'ємна частина управління будь-яким бізнесом, так як він завжди функціонує у динамічному і мінливому середовищі. Тому, за бажанням підприємства випередити конкурентів, йому потрібно адаптуватись до змін у навколишньому середовищі через впровадження ефективних організаційних змін. Необхідно зауважити, що використання новітніх дієвих методів та моделей в управлінні організаційними змінами на підприємстві

має на меті комплексний розвиток підприємства, що можна вважати важливим засобом забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

У сучасних економічних умовах для збільшення загального результату вигідно використовувати різні елементи кількох моделей та їх поєднання. Досвід багатьох компаній є ефективним орієнтиром при побудові ефективної системи управління організаційними змінами.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на пошук конкретних параметрів організаційних змін, щоб розробити успішні програми розвитку та запобігти загибелі організації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Методологічні підходи до класифікації змін на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11. С. 39-44. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2015-11\\_0-pages-39\\_44.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-11_0-pages-39_44.pdf)
2. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 247-252. URL: [https://www.business-inform.net/pdf/2013/10\\_0/247\\_252.pdf](https://www.business-inform.net/pdf/2013/10_0/247_252.pdf)

**Мамедова Д. Р., Стасюк Ю. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **СУЧАСНІ ВИКЛИКИ МЕДІА-МЕНЕДЖМЕНТУ**

Проблематика сучасного медіа-менеджменту ЗМІ набуває актуальності у зв'язку зі зростаючим значенням медіа-бізнесу в епоху цифрових технологій. ЗМІ є важливими джерелами інформації для суспільства, тому важливо забезпечувати якість та достовірність контенту, який вони публікують. Крім того, зміни у споживанні та наявність конкуренції на ринку ЗМІ ставлять вимоги до розвитку нових стратегій управління медіа-бізнесом та використання цифрових технологій.

До того ж цифрові технології змінюють спосіб, яким люди сприймають інформацію. Медіа-менеджмент повинен постійно розвиватися та адаптуватися до змін у споживчих смаках та звичках, конкуренції та технологічному прогресу, щоб забезпечити успішне функціонування медіа-бізнесу в майбутньому. Тому

медіа-менеджмент ЗМІ має вирішувати низку складних завдань, щоб успішно функціонувати та зберегти своє місце на ринку. Розглянемо основні з них:

1. Швидка зміна споживацьких звичок аудиторії. Зараз люди все більше використовують онлайн-джерела для отримання інформації, а також споживають контент на мобільних пристроях. Це ставить медіа-менеджмент перед викликом забезпечити присутність в Інтернеті та мобільних платформах, щоб залучати аудиторію. Також потрібно швидко адаптуватися до змін, забезпечуючи зручний та доступний онлайн-доступ до свого контенту [3].

2. Конкуренція на ринку. З розвитком цифрових технологій з'явилися нові гравці, які можуть конкурувати з традиційними ЗМІ. Медіа-менеджмент ЗМІ повинен розуміти, які конкурентні переваги має їхнє підприємство та які стратегії можуть бути ефективними, щоб зберегти свою аудиторію та залучити нових читачів, слухачів або глядачів.

3. Мінливість рекламного ринку. Із зростанням популярності онлайн-реклами, медіа-менеджмент повинен шукати нові шляхи генерації прибутку та розвитку бізнесу. Також потрібно бути свідомим щодо рекламного обмеження, які можуть вводити різні платформи та соціальні мережі, і забезпечувати належний контроль за оголошеннями та рекламними матеріалами, які розміщуються на їхніх медіа-платформах [3].

4. Високі вимоги до якості контенту. Сьогодні, коли доступ до інформації спростився, важливо забезпечити якісний та достовірний контент. Медіа-менеджмент повинен приділяти увагу якості контенту та його відповідності вимогам аудиторії.

5. Потреба в розвитку нових компетенцій. У зв'язку з технологічними змінами медіа-менеджмент повинен бути готовий до розвитку нових навичок та компетенцій. Наприклад, знання в області аналітики даних, цифрового маркетингу та управління веб-сайтами можуть стати корисними для успішної роботи у сучасному медіа-бізнесі.

Таким чином, стає очевидним необхідність сучасний медіа-менеджмент ЗМІ бути готовим до змін, тільки так можна зберегти позиції на ринку медіа-бізнесу та забезпечити його успішний розвиток в майбутньому. Для цього робота медіа-менеджменту має базуватися на наступних принципах:

1. Аналіз тенденції розвитку ринку медіа-бізнесу. Важливо стежити за новими технологіями, тенденціями та змінами у споживацьких звичках, щоб знати, як адаптуватися до нових умов [4].

2. Розвиток нових стратегій управління. Медіа-менеджмент повинен шукати інноваційні та ефективні рішення для збільшення доходів та підвищення якості контенту [5].

3. Інвестування в цифрові технології. Необхідно використовувати сучасні технології для розвитку бізнесу та поліпшення якості контенту [4].

4. Виробляти якісний та достовірний контент. Медіа-менеджмент повинен забезпечити високу якість та достовірність контенту, що публікується на платформах ЗМІ, щоб зберегти довіру громадськості.

5. Співпраця зі споживачами. Важливо взаємодіяти зі споживачами, слухати їхні потреби та відгуки, щоб забезпечити найвищу якість обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

Узагальнюючи, медіа-менеджмент ЗМІ повинен бути готовим до змін та швидко адаптуватися до нових умов на ринку медіа-бізнесу. Використання цифрових технологій, розробка нових стратегій управління та забезпечення високої якості та достовірності контенту можуть допомогти медіа-менеджменту зберегти свої позиції на ринку та забезпечити успішний розвиток медіа-бізнесу в майбутньому.

### **Список використаних джерел:**

1. Рак. О. Менеджмент інформаційно-комунікаційної сфери в контексті становлення українського суспільства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Журналістські науки*. 2017. №. 883. С. 121-125.
2. Охріменко Г.В. Використання BTL-реклами та інтегрованих маркетингових комунікацій в рекламній стратегії просування товару на ринок. *Науковий вісник Волинського національного університету ім. Лесі Українки*. 2009. № 23. С. 48-52.
3. Tokbaeva, D. The Challenges of Media Management Research. *Westminster Papers in Communication and Culture*. 2016. 11(1), P.124-127. URL: <https://www.westminsterpapers.org/article/id/220/>
4. Sylvie G., Weiss A. Putting the Management into Innovation & Media Management Studies: A Meta-Analysis. *International Journal on Media Management*, 2012, vol. 14, no. 3, P. 183-206
5. Küng L. *Strategic Management in the Media: Theory to Practice*. London: SAGE Publications Ltd, 2016. 256 p.
6. Hess T. What is a Media Company? A Reconceptualization for the Online World. *International Journal on Media Management*, 2014, vol. 16, no. 1, P. 51-70.

**Марова А. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Системи менеджменту та маркетингу постійно розвиваються, адаптуючись до змін у бізнес-середовищі та потреб споживачів.

Система менеджменту – це планова система, яка дозволяє організації ефективно використовувати свої ресурси для досягнення мети. Система менеджменту включає в себе планування, організацію, керування та контроль за діяльністю організації [1].

Система маркетингу – це комплекс заходів, які орієнтовані на задоволення потреб та бажань споживачів, підвищення рівня продажів та збільшення прибутку компанії. Система маркетингу складається з чотирьох основних елементів, які називаються «4Р» маркетингу: продукт, ціна, розповсюдження (дистрибуція) та промоція.

Продукт: продукт – це будь-який товар або послуга, яку пропонує компанія. Виробники повинні розробляти та виготовляти продукти, які відповідають потребам та бажанням споживачів.

Ціна: ціна – це грошова вартість продукту. Компанії повинні встановлювати ціну, яка відповідає якості та цінності продукту, а також конкурентним цінам на ринку.

Розповсюдження (дистрибуція): розповсюдження – це процес розповсюдження продукту до споживачів. Компанії повинні мати ефективну систему розповсюдження, яка дозволяє забезпечувати наявність продукту на ринку, де його можна придбати.

Промоція: промоція – це процес підтримки продажів та підвищення уваги до продукту. Фірми мають використовувати різні методи промоції, такі як реклама, знижки, пропозиції тощо, щоб залучати нових клієнтів та зберігати існуючих.

Окрім цього, система маркетингу також включає в себе дослідження ринку, аналіз конкурентів та орієнтацію на цільову аудиторію [2].

До тенденцій розвитку системи маркетингу та менеджменту в сучасних умовах можна віднести:



1. Цифрові технології: З поширенням інтернету та мобільних пристроїв, цифрові технології стали ключовим елементом бізнес-стратегії. Це дозволяє компаніям більш ефективно взаємодіяти зі своїми клієнтами, використовуючи такі інструменти, як електронна пошта, соціальні мережі та інші онлайн-канали.

2. Персоналізація: Сьогодні споживачі очікують індивідуального підходу до них, тому компанії намагаються персоналізувати свої продукти та послуги. Це може бути здійснено шляхом збору даних про клієнтів та використання їх для індивідуальної настройки продуктів та послуг.

3. Стратегія зворотного зв'язку: Компанії намагаються створювати більш прозорі відносини зі своїми клієнтами шляхом встановлення двостороннього зв'язку. Це означає, що компанії не тільки надають інформацію своїм клієнтам, але також слухають їхні пропозиції та думки.

4. Соціальна відповідальність: Сьогодні більшість компаній намагається дотримуватися етичних стандартів та відповідати за свої вплив на суспільство. Це означає, що компанії враховують свій вплив на довкілля та суспільство та приймають кроки для зменшення свого негативного впливу [3].

Отже, системи маркетингу та менеджменту постійно розвиваються та адаптуються у відповідності до змін у бізнес-середовищі та потребах споживачів. Система маркетингу являє собою комплекс заходів орієнтованих на задоволення потреб споживачів, збільшення рівня продажів та прибутку компанії. На сьогодні до тенденцій розвитку систем маркетингу та менеджменту в сучасних умовах належать: взаємодія з клієнтами за допомогою таких інструментів як електронна пошта, соціальні мережі тощо; індивідуальний підхід до кожного клієнта; взяття до уваги пропозицій та думок клієнтів, а також соціальна відповідальність.

### **Список використаних джерел:**

1. Снітко Є.О., Завгородня Є.Є. Менеджмент: підруч. для студ. ден. та заоч. форм навч. першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування». Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. 281 с.
2. Kadirov D., Varey R.J., Wooliscroft B. Authenticity: A Macromarketing Perspective. *Journal of Macromarketing*. 2014. Т. 34. № 1. Р. 73-79.
3. Чан Кім В., Моборн Р. Перехід до блакитного океану. Поза конкуренцією / пер. з англ. Харків: Книжковий клуб сімейного дозвілля, 2018. 288 с.

**Мельникова Д. Д., Стасюк Ю. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Оцінка стратегічного управління підприємства сьогодні виступає важливим елементом забезпечення ефективного ведення діяльності та передумовою здобуття стійких конкурентних переваг у довготерміновій перспективі [1]. Завданням стратегічного управління є визначення цілей і стратегій, розробка системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів удосконалення діяльності підприємства та його окремих підсистем, а також забезпечення їх виконання, що є основою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Багато українських компаній не вважають розробку стратегії доцільним та ефективним інструментом для подальшої роботи та розвитку [2]. У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища, загрози виникнення кризових явищ внаслідок воєнних дій на території України надзвичайно важливим є використання практичного інструментарію стратегічного управління.

Однією з найважливіших складових механізму стратегічного управління в умовах війни є діагностика, аналіз та оцінка поточного стану підприємства та основних характеристик, які найкраще відповідають вимогам розвитку. Надійний та якісний аналіз має важливе значення для забезпечення менеджерів детальною інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень, подальшого коригування стратегії розвитку, підтримання збалансованості внутрішніх параметрів та забезпечення операційної стабільності.

Стратегічна система корпоративного управління розвитком включає сукупність розроблених функціональних стратегій за підсистемами підприємства та їх взаємодією, реалізація яких дозволить досягти поставленої мети шляхом спрямування діяльності підприємства навіть в умовах воєнного часу.

В Україні зміна традиційних механізмів забезпечення життєдіяльності підприємств в умовах воєнного стану відбувається під впливом принципово інших політико-соціальних чинників і супроводжується суттєвими змінами у

функціонуванні бізнесу, що потребує запровадження відповідних правових та економічних інструментів.

Війна в Україні, на думку дослідників, змусила багато підприємств припинити частину своїх стратегічних планів, не лише в основній, а й в міжнародній стратегії. Останнє дослідження було зосереджено на впливі російсько-української війни на глобальне бізнес-середовище та діяльність компаній [1].

Опитування топ-менеджерів та інших директорів про вплив воєнного стану на території України виявило:

1. Війна сприяє інфляції. Генеральні директори та інші керівники вищого керівництва бачать, що війна сприяє інфляції через нестабільність цін на енергоносії та вищу вартість дефіцитних ресурсів. Це викликає занепокоєння щодо зменшення маржі.

2. Очікування рецесії високі. Понад 60% генеральних директорів, які прийняли участь у опитуванні, наголошують на тому, що очікують рецесії приблизно до кінця 2023 року або можливо й раніше, цю думку також поділяють й інші менеджери. 15% керівників зазначають, що їх регіони вже знаходяться у стані рецесії.

3. Зростають кіберризики. Є високий рівень занепокоєння щодо ескалації війни, особливо навколо кібератак. Це означає, що члени правління та вище керівництво повинні усвідомити наявну небезпеку та переконатися, що їхні організації займуть підвищену безпеку.

4. Небезпека появи конкуруючих економічних блоків. Керівники компаній кажуть, що наростає рівень напруженості між світовими лідерами США та Китаєм, що потенційно, матиме серйозний вплив на процеси у бізнесі протягом найближчих 12 місяців. Менеджери серйозно стурбовані створенню конкуруючих блоків в глобальній економіці – поділу, який може мати суттєвий негативний вплив на світову торгівлю та економічне зростання на багато років вперед.

5. Відновлювана енергетика є одним з основних сегментів у довгостроковій стратегії зростання, але нестабільні ціни на енергоносії, пов'язані з війною, спонукають фірми придивитися до відновлюваної енергії як частини довгострокової стратегії зростання. Залежно від того, як воно отримано, вони можуть задовільнити захист від нестабільності цін на видобувне паливо, проте першочергові інвестиційні затрати можуть бути досить значними.

6. Стабільність ланцюгів постачань є пріоритетною задачею. Наголос на стабільних і більш екологічних й соціальних відповідальних ланцюгів поставок, які менеджери назвали важливими відповідями в конфлікті, набере обертів, так як інвестори зосереджуватимуться на даних питаннях.

7. Зміни пріоритетів зацікавлених сторін у воєнний час. Погляди зацікавлених сторін, найважливіші у визначенні організаційної відповіді на війну, включають погляди клієнтів, правління та регуляторів. Робітники відіграють меншу роль при створенні корпоративної відповіді міжнародного бізнесу, аніж при вирішенні питань, які є внутрішніми та соціальними, що не пов'язані з війною. Фірми не залучають співробітників до ліквідації економічних наслідків війни, оскільки більшість із них не перебувають у сферах відповідальності, які найбільше постраждали.

#### **Список використаних джерел:**

1. Mitchell, A. Ozyildirim, D. Peterson, R. Ray. C-Suite View of Volatility, War, Risks, and Growth for Global Business. The Conference Board. 2022. URL: <https://www.conference-board.org/pdfdownload.cfm?masterProductID=39487>
2. Джусов О., Прокоф'єва А. Стратегічні альтернативи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *European Journal of Management Issues*. 2014. 22(3), С. 24-31. <https://doi.org/10.15421/191404>

**Новицька В. А.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **ВАЖЛИВІСТЬ ПОЗИЦІОНУВАННЯ БРЕНДУ ДЛЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ**

За даними електронного ресурсу «Дія», в Україні за період з 01 березня по 01 серпня 2022 року було зареєстровано 97 803 нових суб'єктів господарювання [4], а саме ФОПів. Це показує позитивний розвиток малого бізнесу, який є основною складовою економіки держави. Та не всі підприємства є прибутковими, бо за тими ж даними бізнес доживає до 1-2 років, а далі банкрутує чи закривається. Чому спостерігається така тенденція?

Якщо аналізувати кожен окремий малий бізнес, що нещодавно почав функціонувати, то можна виявити що у більшості випадках бізнес не має свого

бренду. Бізнес може мати лого і назву, та наявність візуальних образів не робить його брендом, а тому споживачам не зрозуміло, навіщо існує це підприємство, що з ним робити або що саме хочуть донести підприємці. І саме ця відсутність бренду стає причиною закриття бізнесів, бо, як висловився Андрій Кравченко [1]: «Без бренду бізнес змушений конкурувати за ціною, а це шлях до зникнення, а не до процвітання».

Бренд – це сукупність компонентів, які допомагають кінцевому споживачу розуміти бізнес, його мотиви, впізнавати по одному логотипу та навіть змінювати свої звички на користь цього бізнесу. В ці компоненти бренду входять місія, цінності бренду, голос та гасло, а також тональність і зовнішній вигляд бренду. До відомих великих українських компаній, які мають сильний бренд, можна віднести: «Нова Пошта», Monobank, Comfy, SoftServe, «Дія». До малих та середніх: «Євген Клопотенко», Kachorovska brand, Katsurina та інші. Ці підприємства розуміють важливість бренду, а тому вони під час кризових ситуацій продовжують залишатись на ринку та масштабуватись. Наприклад, навіть під час повномасштабного вторгнення, «Нова Пошта» та Monobank вийшли на європейський ринок, «Євген Клопотенко» – на американський, а «Дію» беруть за приклад держави всього світу. Бренд слід розглядати як систему впливів багатьох економічних, соціальних та функціональних чинників, яка формує в свідомості споживача товару відповідної торгової марки конкретне уявлення з усіма його особливостями і характеристиками, приправленими емоційними враженнями, очікуваннями та асоціаціями.

Розберемо деякі компоненти бренду на прикладі проєкту «Євген Клопотенко», почнемо з першого – місія. Місія бренду дуже складна, та втім важлива складова, вона відповідає на питання: «Якій вищій меті присвячено діяльність організації?», «Заради чого ви щодня виконуєте свої задачі?». Місія проєкту «Євген Клопотенко» звучить так: «Покращення культури харчування в Україні». Ця місія була остаточно сформована після інтерв'ю на каналі СТБ по завершенні 5-го сезону «МастерШеф», де пан Євген промовив: «Я підвищуватиму культуру харчування в Україні й робитиму це в усі можливі способи. Ви просто чекайте. Самі не помітите, але через п'ять років ви почнете харчуватись краще, і все це завдяки тому, що я переміг».

Отже, місія допомагає побудувати ефективну стратегію і не втрачати фокус в подальшому розвитку, а з цього вже витікають відповідні цінності, другий компонент бренду. Цінності – це те, що допомагає бізнесу приймати правильні рішення. Наприклад, якщо у бізнесі сталась якась незвичайна, нестандартна ситуація і не зрозуміло як її вирішити, то краще звернутись до своїх цінностей. Вони можуть включати в себе чесність, відповідальність, інноваційність.

Гасло та голос бренду. Гасло потрібно бізнесу щоб швидко та успішно виділятися з поміж великої кількості конкурентів. У проєкті «Євген Клопотенко», гасло перекликається з місією: «Покращення культури харчування в Україні». Наприклад гасло Monobank звучить так: «Банк у телефоні». З цього можна зробити висновок про те, що гасло повинно бути дуже чітким та лаконічним, щоб його можна було досить швидко запам'ятати. Так, споживачі зможуть досить легко знайти бренд і одразу ж зрозуміти, що саме робить бізнес.

Додаючи до всього, голос бренду, то можна об'єднати споживача з вашим бізнесом. Голос бренду – це про його характер зсередини, де проявляючи себе як бізнес можна резонувати з цінностями споживачів. Наприклад, саме так народжується реклама, яка запам'ятовується.

Тональність, або іншими словами ton of voice. Це те, як бренд спілкується зі споживачами. Основна комунікація – через текст, тож дуже важливий фактор яким тоном забарвлений цей текст. Тональність може бути, в залежності від бізнесу та стилю, веселою та дотепною, доброзичливою та дбайливою, суворою та серйозною. Наприклад, Monobank має доброзичливу та дотепну тональність.

Зовнішній вигляд – остання зі списку компонентів бренду, це те, яким бізнес бачать споживачі. Сюди входить: логотип, фірмові кольори, індивідуальній шрифт та навіть назва, або як ще говорять – неймінг. Візьмемо до прикладу державний електронний ресурс «Дія». Сама назва розшифровується як «Держава і Я», тобто над назвою була виконана робота, щоб вона резонувала з цінностями українців. Оформлення, логотип «Дії» зараз можна впізнати будь-де.

Як бачимо, процес створення бренду для малого бізнесу можна розкласти на прості та зрозумілі кроки, тож кожен підприємець здатен створити власноруч бренд для свого бізнесу, який стане фундаментом для подальшого розвитку підприємства загалом.

**Список використаних джерел:**

1. Кравченко А.С. Сам собі бренд-агенція. Покрокова інструкція для самостійного створення бренду із прикладами застосування на реальних українських бізнесах. URL: <https://eveditz.com/sam-sobi-brand-agenciya>. Київ, 2022
2. Фідкевич О. Як начинити гадюку салом. Рецепт створення бізнесу на творчості. Київ, 2023. 154 с.
3. Мірошник Р.О., Прокоп'єва У.О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні. *Проблеми і перспективи розвитку. Серія «Проблеми економіки та управління»*: 2020. Т. 4, № 1. С. 63-71. <https://doi.org/10.23939/semi2020.01.063>
4. Дія Бізнес. URL: <https://business.diiia.gov.ua/cases/novini/ukrainskij-biznes-v-umovah-povnomasstabnoi-vijni-analitika-stanu-za-sist-misaciv>

**Канд. екон. наук Олійник Т. І., Гладуш О. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**МЕДСЕСТРИНСЬКІ ПОСЛУГИ**

**ЯК НАПРЯМ МАРКЕТИНГУ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я**

Маркетингові стратегії використовуються для забезпечення успіху нових продуктів, послуг або програм. Як прибуткові, так і неприбуткові організації використовують стратегії соціального маркетингу для інформування, мотивації зацікавленості та залучення споживачів [4]. Система охорони здоров'я, що залежить від пацієнта, не вважала за потрібне продавати послуги, але система охорони здоров'я, яка заохочує пацієнтів обирати найбільш відповідну доступну послугу зміцнення здоров'я, повинна продавати послуги.

Якщо порівнювати стандарти медичних систем різних країн, то можна визначити тенденцію формування медсестринської практики як окремих вид медичних послуг. Заснування легального ринку медсестринських послуг дозволить досягти доступності медичної допомоги та вплине на якість догляду за пацієнтом та залучення його родичів. Медсестринство в Україні відповідає за забезпечення та виконання усіх ланок догляду, але не має контролю над наданням професійних послуг без посередників, якими виступають заклади охорони здоров'я чи лікарі. Це призводить до несамостійного та безголосого медсестринства, завищені ціни на приватний сектор послуг, створення тіньового ринку без контролю якості, який дає спроможність на практику некваліфікованих осіб та дискредитує підготовлених фахівців. Також це впливає на популяризацію звернення за медичною допомогою

та створення нових шляхів розвитку середнього медичного персоналу. У той же час в Україні несамостійність медсестер та медбратів полягає у формальній відповідальності на лікарях, хоча спостереження, профілактика, маніпуляції та незалежні медсестринські втручання знаходяться в руках середнього медичного персоналу.

Медсестри складають значну частину робочої сили у будь-якій організації охорони здоров'я. Ця робоча сила має максимальний вплив на пацієнтів. Крім того, вони працюють пліч-о-пліч з різними відділами закладів охорони здоров'я. Незважаючи на те, що медсестри є важливою ланкою догляду за хворими, вони є потенційним маркетинговим інструментом для будь-якого закладу охорони здоров'я. Однак у цій ролі маркетингового інструменту медсестри стикаються з перешкодами. Це може призвести до несприятливого робочого середовища та потенційно вплинути на загальний імідж організації. Медсестри займаються зміцненням здоров'я клієнтів. Тому дуже важливо, щоб медичні сестри були знайомі з розробкою маркетингових планів і стратегій та брали участь у них.

До того ж, медсестри не завжди можуть бути оснащені знаннями та досвідом, необхідним їм для задоволення поточних вимог, що висувуються до їх посади, і, таким чином, не сприяють просуванню медсестринства у маркетингових цілях. Цікаво, що якісний догляд йде поряд з ґрунтовними маркетинговими зусиллями, незважаючи на те, що це непрямий наслідок. Заохочення сильних та високопрофесійних медсестер є важливою стратегією у маркетингу медичних послуг.

Можна сказати, що медсестри надають два основні види допомоги:

- догляд, призначений лікарем.
- догляд, що визначається самими медсестрами та входить до їх сфери діяльності.

Наприклад, медсестри перебувають у прямому щоденному контакті з пацієнтами, займаючись питаннями якості догляду та послуг. Вони також можуть відігравати вирішальну роль у маркетингу, повідомляючи пацієнтові та його сім'ї точну інформацію про послуги та пропозиції. Це форма просування, і навіть основна функція сестринського догляду. Медсестри також відіграють стратегічну роль у ефективному наданні послуг та продуктів у потрібний час та у потрібному місці. Це може вплинути як на змінні ціноутворення, так і на розподіл. Медсестри можуть відіграти важливу роль у зміні уявлень пацієнта або інших медичних працівників про медичну систему та можуть призвести до змін у сприйнятті.



Побічно це може сприяти покращенню здоров'я пацієнта та його сім'ї. Як і багато інших професіоналів, які надають послуги, ці фахівці опиняються у ненавмисній маркетинговій ролі [5].

Щоб досягти міцної та постійної присутності на ринку, медичні установи повинні ідентифікувати себе та використовувати свій найефективніший та найдоступніший інструмент у галузі маркетингу охорони здоров'я – медсестер. Таким чином вони обмежують потребу у додаткових маркетингових робітниках та можуть прийняти рентабельну стратегію. За допомогою досвідчених та дбайливих медсестер установи можуть розробляти дієві стратегічні плани та політику й ефективно її реалізовувати, щоб забезпечити вищий рівень догляду за пацієнтами та їх задоволеність.

#### **Список використаних джерел:**

1. Медсестрам – гідну оплату праці та повагу до професії. Чому 2020 рік в Україні оголосили роком медсестринства? URL: <https://www.3849.com.ua/news/2653197/comu-2020-rik-v-ukraini-ogolosili-rokom-medsestrinstva>
2. Міністерство охорони здоров'я: Про схвалення концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я від 30 листопада 2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-p#Text>
3. Шутурмінський В.Г., Кусик Н.Л., Рудінська О.В. Навч. піб. Основи менеджменту та маркетингу в медицині. Київ. 2020. 226 с.
4. Гринько Т.В., Савченко К.С. Науково-методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу медичного закладу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. Острог: НаУОА, 2017. № 7(35). С. 23-27.
5. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Піндич А.С. Професійний розвиток середнього та молодшого персоналу закладів охорони здоров'я. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*, 2022. № 5. Т. 1. С. 276-281. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-44](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-44)

**Канд. екон. наук Олійник Т. І., Гордієнко А. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **СУЧАСНИЙ МАРКЕТИНГ В РОЗВИТКУ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ**

Із розвитком людства розвиваються і його потреби, ринок переповнився різноманіттям товарів і виробникам потрібно використовувати все новіші і новіші стратегії, що би саме їх товар задовольнив потреби споживачів. Тому задача сучасного маркетингу продати ті товари, які хоче споживач, або ознайомити з новими товарами певного бренду чи компанії та спонукнути до їх покупки [4].

Для цього сучасний маркетинг використовує один із елементів товару, а саме – його упаковку, аби справити перше враження та привернути увагу яскравою картинкою, цікавим дизайном або інженерним рішенням для залучення нових покупців та завоювання конкурентоспроможності товару на ринку.

Метою цього дослідження є питання маркетингу пов'язаного з упаковкою, а саме основні тенденції її розвитку на міжнародному і національному ринку, маркетинговий вплив і сучасний стан до якого вона дійшла.

По-перше, як один із головних носіїв реклами упаковка може переконати покупця, в потребі купити певний товар, а якщо не купити, як мінімум звернути на нього свою увагу. Такий ефект спрацьовує і добре працює, особливо якщо виробник виводить нові товари, спрямованні на задоволення потреб або взагалі формує нові споживчі потреби. Важливе місце в цьому питанні займає інноваційний маркетинг. Він опирається саме на систему в якій використання інновацій є опорою для досягнення переваг над конкурентами, важливою ознакою якої в ринкових умовах виступає новизна технічних та споживчих властивостей. Саме тут проявляється важливість упаковки як маркетингової одиниці [2].

Привернути увагу споживача поки вона ходить обирає певний вид товару – це певний вплив саме упаковки на підсвідомість людини. Підсвідомість покупця підмічає знайомі та незнайомі речі, їх колір та форму, інформацію яку намагаються передати упаковка [1].

До активного влиття України на міжнародний ринок конкуренції виробництво упаковки розглядалось тільки з практичної точки зору і не сприймалось як елемент реклами. Розвиток відбувся при більш тісному контакті з європейським ринком. Через таку потребу, українська упаковка мала відповідати їхнім стандартам якості, маркування тощо. Відбулась поява її сучасного вигляду в нашій країні, яка продовжує удосконалюватись разом із розвитком технологій. Виведення на світовий ринок і експорт товарів спонукало тісно співпрацювати з маркетингологами за для поєднання технічних вимог від упаковки і рекламної частини, яка б запам'ятовувалась покупцям [3].

Отже, з вищевказаного можна зазначити, що упаковка не просто ємність в якій потрібно перевозити товар, а частина товару, яка його продає. Упаковка стала невід'ємною частиною продукту, яка забезпечує цілісність товару та чинник, що збуджує споживача до покупки, зважаючи на вік, стать, фінансові можливості тощо.

**Список використаних джерел:**

1. Біловодська О.А., Михайленко Д.А. Аналіз впливу упаковки харчової продукції на свідомість споживачів. *Збірник наукових праць Сумського державного університету*. 2012. № 4. С. 233-249.
2. Собчак А.П., Коваленко С.В. Роль упаковки в підвищенні ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди*. 2013. №13. С. 219-228.
3. Дима О.О. Маркетингова товарна політика посередницького підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 431 с.
4. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Кириченко А.С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. *Ефективна економіка*, 2021. № 12. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9703>.

**Канд. екон. наук Олійник Т. І., Крупська К. А.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ НАУКОВИХ  
ДОСЛІДЖЕНЬ В СФЕРІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

Актуальність дослідження полягає в тому, що науковий пошук в сфері менеджменту підприємств являють собою комплексні процеси, спрямовані на розв'язання проблем і задач комплексного розвитку підприємства. Процедура досліджень в системі менеджменту підприємства складається з фіксованих елементів, тобто аналізу та синтезу. Їхній внесок залежить від характеру досліджуваних явищ. Отже, з точки зору методології наукових досліджень, необхідно підкреслити, що емпіричні методи є найбільш цінними для сфери управління. Менеджмент – наукова дисципліна в межах економічних наук. Отже, емпіричні методи дослідження мають бути притаманні їхній пізнавальній процедурі [1].

Таким чином, розвиток науки може бути кумулятивним, який передбачає підвищення, збагачення і розвиток наукового знання, де знання не виступають фальсифікацією правил і норм, а також не розмивають горизонти науки, або мати елімінаційний характер, що передбачає постійну перевірку існуючих знань і вироблення на їхній основі нових знань і тверджень.

Емпіричні дослідження в системі менеджменту підприємств здебільшого стосуються пов'язаної з розміром оцінки набору потенційних логічних елементів, що підтверджують певну наукову гіпотезу: проблему управління необхідно вирішити на основі певної моделі прийняття рішень або методу наукового

пошуку. Це може бути метод індукції, який передбачає перевірку гіпотез на основі поточних економічних процесів, що описують усі можливі випадки, і це дозволяє відкрити певні загальні істини або узагальнення (наприклад, відповідь на запитання – які стратегії можуть бути стратегіями успіху для підприємства протягом рецесії), аналіз лише одного конкретного явища, що відбувається у визначеному просторі та часі [4].

Крім того, ми маємо сказати і про використання емпіричних методів наукових досліджень в сфері менеджменту підприємства, які мають передбачати вимірювання визначеного порогу або фактору за певним кількісним показником, або за допомогою інструментів кількісного вимірювання. Аналітичне дослідження минулих подій в системі менеджменту підприємства на основі кількісного дослідження має охоплювати також і інструмент опитування, який спрямований на перевірку сформульованої гіпотези.

Ми можемо говорити і про використання в менеджменті і якісних методів наукового пошуку серед них наступні [2]: а) поле дослідження, б) стандартизовані і антропологічні інтерв'ю, в) спостереження (спеціальний розгляд даних учасників спостереження), г) фокус або експертна група, д) панель дискусії, е) текст-аналіз.

Кожне дослідження будується, у більшості випадків, на основі когнітивних методів, які є найбільш корисними для неї. Практична наука, має у своєму розпорядженні додаткові прагматичні методи. Методологія управління, не маючи універсального і позачасового характеру, спирається на міркування про те, як методи управління розроблені для того, щоб дозволити як досліднику, так і менеджменту підприємства зрозуміти системність і елементну взаємозалежність функцій підприємства.

Таким чином, ми можемо констатувати, що в менеджменті використовуються чотири основні типи методів [3]: прагматичні (цільові: вдосконалені ефективність управління підприємством); емпіричний (мета: визнання формату роботи підприємства і системи його управління, що розуміється як розпізнавані реальні істоти – реалістичний підхід); формальний (мета: створення логічної або математичної структури методів); розуміння (мета: визнання організаційної моделі систем управління, що розуміється як конструктивістська істоти – тлумачний підхід) [4]. Емпіричні методи, вони пов'язані з кількісними методами в

менеджменті (наприклад, опитування метод) природознавча методика (спостереження чи експеримент).

Отже ми бачимо, що методологія досліджень в системі менеджменту підприємства поєднує когнітивні і практичні цілі [5]. Цілі можуть мати конвергентний характер, однак у певних ситуаціях вони можуть суперечити один одному. В межах усіх методів, спрямованих на пошук оригінальності, слід перерахувати, як перший крок, необхідність ознайомлення з поточними знаннями. Надійне виконання умова, про яку йдеться, дозволяє мати результати в господарській діяльності підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Dźwigoł, H. (2018). Scientific research methodology in management sciences. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 2018(118), 117-134. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2018.118.8>
2. Fraisl, D., Hager, G., Bedessem, B., Gold, M., Hsing, P.-Y., Danielsen, F., Hitchcock, C. B., Hulbert, J. M., Piera, J., Spiers, H., Thiel, M., & Haklay, M. (2022). *Citizen science in environmental and ecological sciences*. *Nature Reviews Methods Primers*, 2(1). <https://doi.org/10.1038/s43586-022-00144-4>
3. Guetterman, T.C., Molina-Azorin, J.F., & Fàbregues, S. (2022). The Need to Rigorously Develop Common Quality Guidelines for Reporting Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 17(1), 6-11. <https://doi.org/10.1177/15586898221143561>
4. Taherdoost H. Data Collection Methods and Tools for Research; A Step-by-Step Guide to Choose Data Collection Technique for Academic and Business Research Projects. *International Journal of Academic Research in Management*, 2021, 10 (1), pp.10-38.
5. Гринько Т.В. Інноваційний менеджмент і його стимулювання: досвід Західної Європи. *Прометей*. Донецьк: ІЕПД НАН України, 2006. Випуск 2 (20). С. 30-33

**Канд. екон. наук Петриняк У. Я.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ОСНОВІ КРЕАТИВНОСТІ**

Однією із найважливіших складових системи менеджменту будь-якого підприємства є його модернізація, що максимально гнучко реагує на потреби ринку та адаптується до інтеграції в ринкових умовах. Сьогодні стає очевидним, що сучасну економіку розглядають не тільки з економічних позицій, але з точки зору креативності, що є взаємодоповнюючим фактором у суспільстві.

Дослідження впливу креативності на систему менеджменту підприємств, а також на економічну систему держави впливають різноманітні фактори, що дозволяють визначити вплив інституційних факторів на економічне зростання. Як зазначає у своїй праці Е. Аморос: «Розвиток підприємництва є результатом людської поведінки та інституційного середовища» [2].

Необхідно підкреслити також, що в умовах ринкової економіки креативність має свої відмінності, а домінуючі позиції в менеджменті будь-якого підприємства займають як власники виробництва, так і розвиток економічних відносин, які ще знаходяться у перехідному періоді. Стан багатьох підприємств характеризується низькою інноваційною активністю, застосуванням застарілих технік та технологій, які є не ефективними системами організації бізнес-процесів тощо. Але втручання держави в регулювання деяких економічних процесів вносить свої корективи та дозволяє чітко оцінити ефективність менеджменту цих структур. Головною формою господарських зв'язків виступає ринок, як сфера обміну економічними зв'язками, управлінням та ціновим механізмом. Перебудова економіки, в умовах воєнного стану, як про це свідчить і теорія, і практика сьогодення, може відбуватись на основі: а) кількісних та якісних змін, які спричинені, у свою чергу, відповідно до екстенсивних та інтенсивних чинників. Використання чинників полягає у тому, що збільшення обсягів виробництва досягається в основному за рахунок залучення додаткових трудових, фінансових та матеріальних ресурсів за незмінного рівня технологічної бази та продуктивності праці, враховуючи модернізацію.

Тому модернізація менеджменту деяких підприємницьких структур передбачає удосконалення методів управління, а також технологічних процесів. Доведено, що основним фактором позитивних змін у суспільстві є модернізація підприємств з обґрунтуванням необхідності проведення модернізованих заходів, провідну роль в процесі модернізації відіграє економічна модернізація, зміст якої полягає в сучасних реаліях, на нашу думку, доцільно трактувати в контексті поєднання структурно-виробничих, інституційно-організаційних, соціальних та фінансово-економічних аспектів її здійснення, що дає можливість уточнити концептуальні підходи до визначення її сутності. Модернізація системи менеджменту виконує місію осучаснення, перезавантаження та відновлення змін. А професійний та креативний персонал – це основа досягнення високих стандартів в суспільстві.

Досліджуючи зміст теорій модернізації, Г. Черніченко та А. Єфременко, зробили висновок, що модернізація – це найважливіша зміна людської цивілізації з часів промислової революції XVIII ст., яка включає зміни в діяльності, поведінці, процесах, змісті, структурі, системі й самій ідеї людської цивілізації. Таким чином, модернізація – це історичний і комплексний процес розвитку, змін та тісної міжнародної взаємодії сучасних цивілізацій, які підтримують пріоритети інноваційного розвитку та міжнародної конкуренції [1, с. 8-9].

Підсумовуючи вище сказане, слід зазначити, що поняття модернізації є багатогранним та суперечливим, тому вимагає детального висвітлення в наукових дослідженнях, враховуючи креативність підприємств. Критичне осмислення проблем розвитку системи менеджменту підприємств дозволить уточнити концептуальні аспекти її модернізації. Підхід до модернізації системи менеджменту диктує необхідність стати конкурентним учасником ринку, а також має на меті зростання конкурентоспроможності підприємств розвиток яких є цілеспрямованим та системним. Тобто модернізація – це процес удосконалення системи управління менеджменту та розвитку підприємства, що відбувається на інноваційній основі і є об'єктом управління тактичного та оперативного менеджменту.

#### **Список використаних джерел:**

1. Черніченко Г.О., Єфіменко А.В. Теорії модернізації в контексті постіндустріального розвитку. *Зб. наук. праць «Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2012. № 9. С. 4-12. URL: <http://economy.kpi.ua>. З.
2. Amoros J. Entrepreneurship and Quality of Institutions. A Developing-Country Approach. World Institute for Development Economics Research (UNU-WIDER). Research Paper. 2009. 23 p. URL: <https://www.wider.unu.edu/publication/entrepreneurship-and-quality-institutions>

**Канд. екон. наук Петриняк У. Я., Гордієнко А. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ**

Сільське господарство є важливою частиною економіки України та виступає підґрунтям для розвитку інших її галузей. Продовольча незалежність і безпека безпосередньо залежні від стану аграрного сектора який складає понад третину

всього експорту товарів держави, а також надає сільському населенню робочі місця.

Вивченням питання впливу менеджменту на ефективність аграрних підприємств займались П. Гарасим, О. Шкуратов, Т. Дьолог, Л. Чорна тощо.

Аграрним підприємствам притаманна сукупність виняткових особливостей, котрі впливають на створення і протікання системи менеджменту. Сезонність виробництва, змінна кількість необхідних трудових та матеріальних ресурсів протягом року вимагають певних методів управління в напрямі збалансування і вирівнювання наявних мінливих диспропорцій. Тому менеджмент сільськогосподарського підприємства повинен бути достатньо гнучким та оперативним. Підприємство повинно проводити компенсаційні заходи, котрі б відновлювали рівновагу і збалансовували його розвиток [1].

Різні обставини, з якими доводиться зустрітися в менеджменті підприємства, взаємопов'язані, тому при керуванні в таких умовах потрібно реагувати на вплив різних ситуацій, природних умов або технологічних проблем в макро- і мікросередовищах, тим самим запускаючи утворення низки інших процесів управління, котрі, складаються у циклічний ланцюжок, який утворює постійні управлінські цикли.

Управління виробничим процесом сільськогосподарського підприємства формується з окремих управлінських циклів, кожен з яких поділений на самостійні операції. До таких операції відносять:

- 1) збір і передача інформації про об'єкт управління, її обробка й аналіз надходжуваної інформації;
- 2) побудова стратегії та рішень на основі цього аналізу, передача наказів на об'єкт управління, щодо виконання і реалізація конкретних планів та постанов;
- 3) порівняльна характеристика отриманих даних та показників з їх плановими величинами, внаслідок реалізації прийнятих стратегій.

Менеджмент на сільськогосподарських підприємствах вимагає від керівників всіх рівнів чіткого врахування специфіки сільськогосподарської галузі, котра, окреслює особливості існування та розвитку таких підприємств. Задля прибуткової діяльності сільськогосподарських підприємств в перспективі, важливо створити систему стратегічного управління на всіх рівнях управління в якій обов'язково



враховуватимуться особливості сільськогосподарського виробництва, специфіку та обумовлені ними труднощі при виборі та впровадженні стратегії [3].

При переході аграрних підприємств на інтенсивні методи господарювання, широко почали застосовувати засоби хімізації і проведення меліорації земель. Але використовуються вони переважно для отримання економічних результатів не зважаючи на наслідки в вигляді: деградації ґрунту, зниження її родючості й, як наслідок, до погіршення якості сільськогосподарської продукції, стану довкілля та зниженню показників ефективності.

Через ці протиріччя, між економічною доцільністю та екологічною безпекою, гостро встають питання розробки природоохоронних стратегій, орієнтованих на узгоджене вирішення економічних і екологічних проблем в аграрних підприємствах [2].

На думку Шкуратова О.І., менеджмент в аграрному секторі економіки представляється як системний тип управління, зосереджений на утворенні, розвитку та підтримці екологічно збалансованого сільськогосподарського виробництва з урахуванням багатофункціонального характеру природокористування в агро-сфері [4]. Екологічно безпечною вважається така виробнича діяльність підприємства, в результаті якої певній території та екосистемі наноситься менший збиток, ніж експлуатаційний потенціал землі.

Отже, із вищесказаного можна зробити висновок, що менеджмент є невід'ємною складовою будь-якого аграрного підприємства та повинен мати ефективні гнучкі стратегії зорієнтованих на екологічність та економічність діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гарасим П.М. Вплив аграрної реформи на формування інформаційного забезпечення системи управління підприємством. *Економічні науки, серія «Облік і фінанси»*. 2010. №7. С. 341-349.
2. Дьолог Т.І. Проблеми і особливості управління вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами. *Інноваційна економіка*. 2013. №3. С. 101-104.
3. Чорна Л.О. Тенденції розвитку менеджменту сучасного підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 5. С. 16-20.
4. Шкуратов О.І. Екологічний менеджмент в системі стратегічного управління сільськогосподарських підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. №4. С. 246-249.

**Романенко М. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**РОЛЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ  
У СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ**

Управління кризою, яке передбачає виявлення, запобігання та управління потенційними кризами, набуває все більшого значення в управлінських сферах. Мета полягає в тому, щоб у разі кризи було завдано мінімальних збитків і щоб підприємство могло якнайшвидше повернутися до початкової позиції. Антикризове управління відноситься до процесів, за допомогою яких підприємство гарантує, що бізнес-операції можна підтримувати або відновлювати з мінімальним впливом на зацікавлених сторін, і де отримані уроки можна використовувати для покращення поточної практики. Таким чином, антикризове управління вважається критичним процесом у підвищенні стійкості бізнесу.

Антикризове управління можна розділити на три основні етапи, а саме: передкризовий, кризовий і післякризовий. Передкризовий період відноситься до періоду, коли підприємство вживає заходів, спрямованих на виявлення потенційних криз і розробку планів щодо їх вирішення. Кризова стадія означає період, протягом якого виникає криза. Цей етап дає можливість підприємству реалізувати план управління кризою, розроблений на передкризовій стадії, щоб зменшити або усунути негативний вплив на кризу. Посткризовий етап – це період після кризи, який включає дії з відновлення, щоб повернути підприємство до початкового стану. Кожен із цих етапів вважається дуже важливим, оскільки всі вони визначають, наскільки ефективно підприємство може впоратися з кризою, коли вона виникає.

Кожен крок основних етапів управління кризою впливає на здатність компанії відновлюватися після кризи. Першим кроком до ефективного управління кризою є визначення потенційних криз, з якими стикається підприємство. Це передбачає сканування внутрішнього та зовнішнього середовища бізнесу, щоб визначити тип загроз, з якими стикається компанія під час своєї діяльності. Кризи можуть варіюватися від невдалих організаційних процесів до поганої реклами у внутрішньому середовищі та стихійних лих і техногенних катастроф у зовнішньому середовищі. Другий крок передбачає визначення впливу, який криза може мати

на підприємство. Це стосується впливу кризи на процеси, операції, активи підприємства, імідж у суспільстві та продуктивність співробітників. Коли це буде досягнуто, наступним кроком є визначення найкращих підходів до вирішення кризи, коли вона виникне. Це передбачає розробку плану управління кризою, який складається з процедур, яких слід дотримуватися у випадку кризи.

Кризове управління на підприємствах часто проявляється у зосередженості на операційній діяльності, зміцненні системи, розвитку інфраструктури та зв'язках з громадськістю. Усі ці заходи спрямовані на підвищення стійкості підприємства. Однак існує помітна тенденція зосередження на цих аспектах управління кризою, так що аспект людських ресурсів відходить на другий план. Співробітники, які можуть постраждати як фізично, так і емоційно, часто нехтують під час заходів з управління кризою, так що плани управління кризою рідко передбачають адекватні заходи для захисту працівників. Крім того, працівники є основними учасниками процесу відновлення.

В сучасних умовах підприємства все більше покладаються на людський капітал у просуванні конкурентної переваги, а не на обладнання, системи та технології. Співробітники в даний час вважаються найважливішим активом на підприємстві, і тому їм необхідно захищати безпеку своїх співробітників. Від підприємств вимагається приділяти більше уваги впливу криз на співробітників і громаду в цілому, щоб успішно досягти ефективного управління кризою.

Саме з цієї причини відділу кадрів було покладено роль антикризового менеджменту на підприємстві, щоб персонал був включений у всі плани забезпечення безперервності діяльності та врегулювання криз. Антикризове планування – це процес, за допомогою якого підприємство будує плани, як впоратися з кризами, включаючи запобігання кризі, зменшення впливу та відновлення кризи. Антикризове планування покращує здатність підприємства справлятися з кризами та забезпечувати швидке відновлення. Планування кризового менеджменту є обов'язковим процесом у кризовому менеджменті, оскільки воно дає вказівки щодо попередження або запобігання кризовим ситуаціям, боротьби з кризами та процесу відновлення.

Важливим аспектом в управлінні кризою є здатність передбачати можливі загрози. Оцінка загроз і ризиків відіграє ключову роль у сприянні готовності через виявлення потенційних криз, які можуть вплинути на підприємство, і,

отже, вжиття відповідних заходів для забезпечення готовності підприємства до таких ризиків. Оцінка загроз та ризиків передбачає виявлення загроз у бізнес-середовищі [3; 4].

Безперервність бізнесу включає заходи, спрямовані на те, щоб бізнес-операції продовжувалися, як і до кризи. Мета полягає в тому, щоб гарантувати, що підприємство може відновити своє початкове положення якомога швидше, і таким чином сприяти продовженню нормальних бізнес-процесів. Це важливий аспект, оскільки він надає інформацію про планування безперервності, що полегшує відновлення підприємства. Планування безперервності бізнесу може охоплювати такі аспекти, як технологічні інновації для запобігання втраті та відновлення даних, ефективна комунікація для сприяння нормалізації організаційної діяльності та підтримання надійних стосунків з партнерами по бізнесу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Глущенко С.В., Івахненко С.В. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти: навч. посіб. Київ: НАУКМА, 2020. 92 с.
2. Глущенко С.В. Джерела фінансування бізнесу в умовах антикризового управління. *Наукові записки НАУКМА: економічні науки*. 2018. Т. 3, Вип. 1. С. 33-37.
3. Гринько Т.В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. 2013. №8. С. 51-53.
4. Гринько Т.В. Особливості антикризового управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2014. №10/1. Випуск 8 (2). Т. 22. С. 117-122.

#### **Фартушний М. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ**

У сучасних умовах найважливішими проблемами будь-якої компанії є її розвиток, завоювання ринкових позицій, оволодіння конкурентними перевагами у довготерміновій перспективі. Саме тому особливої актуальності набуває удосконалення управління компаніями на основі принципів менеджменту і маркетингу у такій сфері як діджиталізація [1].

Діджиталізація – це перехід вже звичних процесів економічної діяльності до цифрових та новітніх технологій менеджменту, господарства, зв'язку.

Перехід економіки до сучасних електронних можливостей спричинило до необхідності діджиталізації управлінських процесів, введення цифрових продуктів з метою задоволення попиту на ринку.

Діджиталізація надає наступні переваги:

- високий рівень конкурентоздатності;
- спрощення роботи з великим обсягом формації;
- заощадження коштів;
- гарні відгуки клієнтів;
- благодотворний імідж фірми [2].

Діджиталізація яка направлена на споживачів найбільш розвита на сьогодні. Підприємство яке активніше розвиває свої електронні ресурси користується більшим попитом ніж підприємство з менш розвиненим рівнем діджиталізації. З точки зору споживачів набагато легше подивитися каталог або переглянути список послуг підприємства зі свого смартфона ніж прийти до магазину або підприємства, бо це вимагає затрат певного часу як мінімум для того, щоб дістатися до закладу. Оплата за послуги та товари також в електронному форматі, так що клієнт надасть перевагу додатку ніж візиту до магазину.

Але розвиток діджиталізації в компанії і має певні недоліки, такі як:

- розширення штату працівників для розробки та підтримки додатку;
- можливі кібератаки які можуть стати причиною крадіжки персональних даних користувачів.

Тому слід уважно слідкувати за електронними ресурсами та тримати штат як можна краще підготовлених фахівців.

Також протерпіла змін система менеджменту. Через багаточисленні технологічні нововведення стало питання о зміні системи менеджменту як такої. У свою чергу питання щодо автоматизації таких процесів як технологія та управління і створило високий інтерес на якісний розгляд бізнесу з метою створення гнучкої системи керування. Не достатньо суттєвий вплив на діяльність самого менеджера. Це призведе до зменшення кількості менеджерів і до змін самого плину їх роботи.

Отже одним з найважливіших факторів розвитку систем менеджменту та маркетингу в сучасних умовах є діджиталізація, у сучасному світі вона є невідклад-

ною складовою сучасної економіки, яка сприятливо впливає на прибуток та імідж компанії [3].

**Список використаних джерел:**

1. Борисенко О.С., Шевченко А.В., Фісун Ю.В., Крапко О.М. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник. Київ: НАУ, 2022. 204 с. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/56295/1/Маркетинговий%20менеджмент.pdf>
2. Яковенко В.С., Казеян Н.К. Моделювання «життєздатності» суб'єктів креативної економіки. *Економіка: реалії часу*. 2019. № 5 (45). С. 117-126. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2019/No5/117.pdf>.
3. Iakovenko, V., Pavlov, R., Pavlova, T., Levkovich, O. (2023). Transformational Opportunities for Business Entities in the Circular Economy. *Lecture Notes in Management and Industrial Engineering*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-23463-7\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-031-23463-7_6)

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ НА МАКРО- І МІКРОРІВНІ**

**PhD in Economics Oliynik T., Zhukova A.**

*Oles Honchar Dnipro National University (Ukraine)*

### **FEATURES OF SCIENTIFIC METHODS IN THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF ECONOMISTS**

A specialist engaged in complex professional activities in the field of economics should be proficient in methods of analysis and synthesis both at the theoretical and methodological levels and at the applied levels. If a specialist does not know these methods, it may affect their career growth. Such a message requires a comprehensive analysis of methods, determining their role and place in the professional development of a modern economist. Identifying the essential characteristics, content, and potential applications of analysis and synthesis methods allows, firstly, to better understand the content of professional activity; secondly, to reach the level of formation of methodological thinking. Methods of analysis and synthesis are included in the theoretical and methodological level of professional culture of an economist (culture of professional thinking and labor organization, modeling, design, forecasting) and determine his ability to analytical activity [1, p. 9].

We can present the concept of "analysis" from different positions and points of view. From the point of view of the dialectical approach, analysis is considered as a method of studying phenomena and developing theoretical knowledge about these phenomena. In science, approaches to the use of the analysis method have been formed.

So there are several types of analysis as a method of scientific thinking. Consider the types of tests:

The first type of analysis is the mental dismemberment of the whole part, identifying the structure, fixing the components, establishing connections and relationships between them. The analyzed item can be considered as a single whole

or a representative of a class of items united by the presence of common properties. This procedure allows you to reach the classification level.

Another type of analysis is the analysis of general properties or relationships of constituent elements, which allows you to reach the level of the conceptual and categorical apparatus. And here the property or relation is divided into separate components, some of which become the subject of further analysis, while others are abstracted; at the next stage, the object of study becomes what was abstracted from in the previous stages of research, etc. [4].

Types of analysis (direct, reverse, mixed) are widely used in professional activities. For example, in the activity of an economist, it is possible to use: direct analysis (from the current state of the economic system to the final planned goal); reverse analysis (from the final state to the current one), as well as mixed analysis (from intermediate goals using both direct analysis and reverse) [4].

Based on the opinion of researchers who study this issue, we can conclude that analysis is one of the stages of professional activity. Unlike other research methods, it is devoid of cognitive value, since it reveals the essence of the subject by simply dividing it into parts. An object (phenomenon, process) has ceased to be the sum of parts or a set of properties. Any part of the subject cannot be understood if there is no necessary knowledge of the whole. Therefore, the analysis is considered in an indissoluble connection with the synthesis method, which provides for the opposite order of actions to the analysis, namely, the procedure for connecting the structural elements selected during the analysis.

The synthesis method involves combining parts, properties, and relationships that have already been identified and studied in the process of their analysis into a single whole. Synthesis (from the Greek. Synthesis – connection, combination, addition), is perceived as the process of practical or imaginary reunification of the whole from parts or the connection of various elements into a single whole. The result of synthesis is a new formation, the properties of which are the result of their internal relationship and interdependence [2, p. 109-111].

According to the researchers we can distinguish between several types of synthesis:

1) reverse – the course of the study is directed from these facts obtained during the preliminary analysis to the expected or initial conditions of the causes;



2) Translational – the course of the study is directed from causal bases to consequences;

3) Direct-associated with the transition of thought from specific concepts to generic, from generic to typological (inductive generalization) [3, p. 156].

Therefore, the methods of analysis and synthesis, in the context of professional development of an economist, should be considered as interdependent. Correct and effective use of analysis and synthesis methods requires a specialist to develop abstract, logical and critical thinking, the ability to operate a professional categorical and conceptual apparatus and work at the level of generalized knowledge, the ability to model and implement the reconstruction procedure.

#### **References:**

1. Bratuta O.G. means of conducting scientific research as an element of methodological support for Ukrainian economic science. *Global and national economic problems*. 2016. №. 14. P. 8-16.
2. Vazhinsky S.E., Shcherbak O.O. Methodology and organization of scientific research. Sumy: Sumdpu named after A.S. Makarenko, 2016. 260 p.
3. Капіца В. Ф. Філософія науки як ноосфера інноваційного мислення і ноо-пізнання : монографія. Кн. 2. Кривий Ріг : Видавничий центр ДВНЗ «КНУ», 2018. 797 с.
4. Ushenko O.G., Dubolazov O.V. Chernivtsi: Chernivtsi National University. CNT, educational and methodical manual «methods of scientific research». 2022, 142 p.
5. Grynko T. Methodological approaches to improve the quality of enterprise management. Competitiveness of entrepreneurial structures: features and prospects: Collective monograph. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2018. P. 4-12.
6. Grynko T., Krups'kyu O. Role of Cognitive Style of a Manager in the Development of Tourism Companies` Dynamic Capabilities. *Tourism and hospitality management*, 2018. Vol. 24. Issue 1. P. 1-21.

**Prof. Ph.D. Wendy Farrell**

*Management Center Innsbruck (Austria)*

#### **VIRTUAL REALITY: DEVELOPING SOFT SKILLS AND MANAGERIAL DECISION-MAKING TOOLS**

Employees have a strong impact on how successful their organizations are. On the other hand, organizations have a significant impact on their employees' ability to contribute to said success. Thus, it can be said, that Managers can indirectly affect macro-level variables like capabilities by making micro-level decisions like

offering training [10]. But not all training is equal. Frontal instructor-led training that is more focused on rote learning tends to be far less effective than experiential learning [3]. The challenge is often creating opportunities for learners to experience situations corresponding to the topic at hand in a safe environment. It is within this context that Virtual Reality (VR) educational immersive simulations are growing in relevance.

Today's educational landscape, both in higher education [9] and in corporate environments [4], has increasingly changed towards the integration of digital technologies, with the aim of improving the effectiveness of the educational offer and enhancing the level of interaction between teachers and learners. VR case studies are expected to be helpful in management education.

First, VR case studies allow learners the option to take part in realistic simulations of complex problems, which may be difficult or impossible to recreate in a traditional classroom setting. Such simulations offer learners hands-on experience in a virtual setting [5]. Such experiences would help learners better understand the challenges and opportunities associated with managing in a variety of scenarios.

Second, the interactive nature of VR case studies offers a more captivating and immersive experience than conventional case studies or lectures [12]. Studies have shown that immersive VR simulations lead to improved learner engagement/attention, increased ability to focus on the task, skill improvement [8], increased confidence, and overall satisfaction with their experience [2]. While the user experience depends on the technology used, it is expected that learners who will use the VR case studies for management education will report positive experiences and benefits similar to those mentioned above.

Third, studies show that passive learning is less effective than active learning. In contrast to traditional case studies where learners apply theory through reflection, with virtual case studies learners are tasked with making decisions. This allows them the opportunity to test out various ideas and strategies [13]. They will then receive feedback during the debriefing that will aid in the development of their analytical, decision-making, and problem-solving abilities.

Forth, although initially developing the expertise is cost intensive [1], once the competencies have been developed, it is expected that VR case studies will be more cost effective [11].

Finally, many studies have highlighted the increased safety VR offers [7, 11]. Such safety could be an important factor for where visits to potentially dangerous settings can be avoided through the incorporation of VR.

Accordingly, this study will focus on the following research questions:

RQ1: How can VR case studies be incorporated into the lesson plan in a meaningful and value add way so that the overall user experience is more positive than just using.

RQ2: To what extent will learners perceive the VR case study to be more effective, more immersive and contributing to a deeper understanding of the desired learning outcome than more traditional methods?

**Methods.** This research will utilize a mixed methods approach and will collect both qualitative and quantitative data. The sample will consist of working professionals enrolled in a degree program.

First, following Lee et al. [6], learners will complete a short survey prior to their experience to gain insight into their previous experience with VR and general knowledge of the subject matter.

During the simulation, anonymous data will be collected from the simulation. This data will be given by the percentage of learners who looked in a given direction, actions taken, decisions made, and overall outcome.

During the debrief, areas will be identified where and how the experience contributed to lesser or greater achievement of the desired learning outcome. Following the experience, learners will complete a questionnaire. As part of the discussion, user experience feedback will be sought.

Finally, learners will be given a survey based on the unified theory of acceptance and use of technology [14] to understand their Behavioral Intention to Use, Perceived ease of use, Perceived Usefulness, Subjective Norm, Anxiety, and Self-efficacy. The survey will also include UX questions related to their enjoyment of the system and any potential cybersickness experienced.

**Conclusion.** It is expected that this study will lead to greater achievement of the desired learning goals. Lessons learned will include the user experience and factors leading to the intention to use VR for learning in the future. Furthermore, it will lead to the development of competencies in Virtual Reality in the context of teaching, learning, and developing.

**References:**

1. Baniasadi, T., Ayyoubzadeh, S. M., & Mohammadzadeh, N. (2020). Challenges and Practical Considerations in Applying Virtual Reality in Medical Education and Treatment. *Oman Medical Journal*, 35(3), e125-e125. <https://doi.org/10.5001/omj.2020.43>.
2. Blair, C., Walsh, C., & Best, P. (2021). Immersive 360° videos in health and social care education: A scoping review. *BMC Medical Education*, 21(1), 590. <https://doi.org/10.1186/s12909-021-03013-y>.
3. Dean, K. L., Wright, S., & Forray, J. M. (2020). Experiential Learning and the Moral Duty of Business Schools. *Academy of Management Learning & Education*, 19(4), 569-583. <https://doi.org/10.5465/amle.2018.0335>.
4. Kimiloglu, H., Ozturan, M., & Kutlu, B. (2017). Perceptions about and attitude toward the usage of e-learning in corporate training. *Computers in Human Behavior*, 72, 339-349. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.02.062>.
5. Kumar, V. V., Carberry, D., Beenfeldt, C., Andersson, M. P., Mansouri, S. S., & Gallucci, F. (2021). Virtual reality in chemical and biochemical engineering education and training. *Education for Chemical Engineers*, 36, 143-153. <https://doi.org/10.1016/j.ece.2021.05.002>.
6. Lee, H., Woo, D., & Yu, S. (2022). Virtual Reality Metaverse System Supplementing Remote Education Methods: Based on Aircraft Maintenance Simulation. *Applied Sciences*, 12(5), Article 5. <https://doi.org/10.3390/app12052667>.
7. Luo, H., Yang, T., Kwon, S., Li, G., Zuo, M., & Choi, I. (2021). Performing versus observing: Investigating the effectiveness of group debriefing in a VR-based safety education program. *Computers & Education*, 175, 104316. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2021.104316>.
8. McGovern, E., Moreira, G., & Luna-Nevarez, C. (2020). An application of virtual reality in education: Can this technology enhance the quality of students' learning experience? *Journal of Education for Business*, 95(7), 490-496.
9. Nugroho, I., Paramita, N., Mengistie, B. T., & Krupskyi, O. P. (2021). Higher education leadership and uncertainty during the COVID-19 pandemic. *Journal of Socioeconomics and Development*, 4(1), 1-7. <https://doi.org/10.31328/jsed.v4i1.2274>.
10. Palmié, M., Rüegger, S., & Parida, V. (2023). Microfoundations in the strategic management of technology and innovation: Definitions, systematic literature review, integrative framework, and research agenda. *Journal of Business Research*, 154, 113351. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113351>.
11. Paszkiewicz, A., Salach, M., Dymora, P., Bolanowski, M., Budzik, G., & Kubiak, P. (2021). Methodology of Implementing Virtual Reality in Education for Industry 4.0. *Sustainability*, 13(9), Article 9. <https://doi.org/10.3390/su13095049>.
12. Radianti, J., Majchrzak, T.A., Fromm, J., & Wohlgenannt, I. (2020). A systematic review of immersive virtual reality applications for higher education: Design elements, lessons learned, and research agenda. *Computers & Education*, 147, 103778. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103778>.
13. Saab, M.M., Hegarty, J., Murphy, D., & Landers, M. (2021). Incorporating virtual reality in nurse education: A qualitative study of nursing students' perspectives. *Nurse Education Today*, 105, 105045. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2021.105045>.
14. Venkatesh, V., & Zhang, X. (2010). Unified Theory of Acceptance and Use of Technology: U.S. Vs. China. *Journal of Global Information Technology Management*, 13(1), 5-27. <https://doi.org/10.1080/1097198X.2010.10856507>.

**Авраменко Д. С.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В СИСТЕМІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Якість є важливим чинником зростання життєвого рівня, соціальної, економічної та екологічної безпеки. Економічна діяльність базується на відносинах відповідних українських та іноземних суб'єктів господарської діяльності.

Зовнішньоекономічний договір – угода між двома або більше суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та їхніми іноземними контрагентами, направлена на встановлення, зміну чи припинення їх взаємних прав та зобов'язань в зовнішньоекономічній діяльності.

1. Якість – це властивість, що визначає цінність і важливість речі чи предмету, якою володіє суб'єкт. Важливим фактором підвищення ефективності виробництва є покращення якості товарів. Загальне управління будь-яким виробництвом неможливе без контролю якості.

2. Управління якістю продукції – це процес управління діяльністю підприємства (суб'єкт підприємницької діяльності) або організаційних груп з метою досягнення та підтримання динамічної рівноваги між характеристиками товарів та інтересів людей, що потребують ці характеристики для повного задоволення.

3. Процес управління – це вплив суб'єкта на об'єкт через виконання функцій управління. Цей процес здійснюється через функції, які направлені на досягнення цілей підприємства в галузі якості.

Розвиток сучасного мислення в галузі якості супроводжувалося встановленням менеджменту як науки. Найбільш примітним є підхід, що розглядає етапи розроблення документованої системи менеджменту якістю [1].

Існує три основні етапи розвитку систем менеджменту якістю:

- 1) якість у виробництві;
- 2) формалізована якість;
- 3) стратегічний управління якістю.

Сертифікація продукції є важливим та необхідним відображенням результатів системи управління виробництвом і менеджменту якості. Сертифікати, які видані після здійснення процедур сертифікації, є важливою гарантією високого рівня якості та відповідності вимогам міжнародних стандартів серії ISO 9000.

Сертифікація поділяється на обов'язкову та добровільну:

1. Обов'язкова сертифікація проводиться в рамках національної системи менеджменту організації.

2. Якщо вимоги не обов'язкові в межах держави, проводять добровільну сертифікацію.

Держстандартом України здійснюється відповідний державний нагляд за якістю [2].

Безперечно, що результат діяльності будь-якого підприємства залежить від якості продукції, що ним виробляється. В той же час, якість продукції – це завжди динамічна і дуже мінлива категорія.

Методи контролю якістю :

1. Економічні методи.
2. Методи матеріального стимулювання.
3. Організаційно-розпорядницькі методи.
4. Виховні методи.

Важливо правильно підібрати методи управління якістю продукції, ефективно їх поєднати, адже вони мають значний вплив на людей, які є учасниками процесу по створенню та виготовленню продукції. Це, беззаперечно, цікавий і творчий момент при створенні високоефективної системи управління, що спрямований на відповідну мобілізацію людського фактору.

#### **Список використаних джерел:**

1. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 312с.
2. Колпаков В.М. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: навч. посібник [2-е вид., перероб. і доп.]. Київ: МАУП, 2004. 504с.

Канд. с.-г. наук Буряк І. М., канд. екон. наук Буряк І. М., Цегельник В. В.  
*Національний університет біоресурсів і природокористування України (Україна)*

## **ВІДТВОРЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ**

Довоєнний стан аграрної економіки України демонстрував тенденцію поступального зростання і поліпшення базових макроекономічних показників. Однією із проблем на той час являлось нестача реальних інвестицій та перспективи, що відкривались із функціонуванням ринку земель [3]. З початком війни галузь зазнала шоково-катастрофічного впливу в тому числі у визначенні рівня інвестиційного потенціалу регіонів.

В зв'язку із забрудненням земель сільськогосподарського призначення та водних ресурсів внаслідок воєнних дій і тривалим періодом їх рекультивації та впливом природно-кліматичних чинників на виробничий процес ефективність продукування на них носить варіативний характер і при розрахунках інвестиційного потенціалу чи інвестиційної привабливості того чи іншого регіону потребує певного статистичного згладжування та корегування. Окреслені негативні чинники суттєво впливають на віддачу вкладеного капіталу з одиниці посівних площ. Проте це не означає, що регіони із заниженою врожайністю повинні вести обмежену агротехнічну діяльність.

В сучасних реаліях економічних процесів в Україні обмежена можливість господарювання пов'язана з окупацією, забруднення земель спровокувала, на наш погляд, деформації в певних сегментах ринку сільськогосподарської продукції, що призводить до глибоких соціально-економічних зрушень, що знижує інвестиційний потенціал ряду окремих регіонів.

Сільськогосподарський ринок країни до воєнних подій переважно був зорієнтований на внутрішнього споживача із невисокою конкурентоспроможністю та низькою еластичністю попиту на продукцію зараз в 2022 р. додалися проблеми з порушенням логістичних ланцюжків, що стосується як внутрішнього ринку так і експорту. Загострилась потреба державного регулювання і підтримки певних програм розвитку: рекультивації, модернізації засобів виробництва, введення інноваційних технологій виробництва, відтворення основного капіталу тощо [4]. У зв'язку з вищезазначеним програма прискореної

амортизації, лізинг, податкові преференції, пільги по кредитуванню агровиробників являються недостатніми інструментами державної підтримки [1].

На наш погляд для підвищення інвестиційного потенціалу південно-східних та прикордонних регіонів, стимулювання збільшення масштабів галузевого накопичення інноваційного капіталу необхідно задіяти окрім грантових програм цільові державні програми їх розвитку.

Державою необхідно активувати на повну потужність розподільчий механізм фінансових ресурсів з консолідованого бюджету, зокрема кошти, що акумулюються від приватизації державного майна [5]. Якщо провести зміну структури надходжень до державного бюджету різних рівнів в залежності від потреб розвитку кожного регіону то це може стати базою становлення гнучкої системи державного регулювання та підтримки розвитку інноваційно-інвестиційного потенціалу найбільш вражених регіонів. Звичайно, що створення і період становлення такої системи на регіональному рівні вимагатиме корегування цілісної бюджетної політики країни, але слугуватиме місії підвищення конкурентоспроможності аграрного товаровиробника на світовому ринку та відтворювальному механізму як якості земельних ресурсів так і загалом функціонуючого капіталу галузі [2].

Також важливо, на наш погляд, вдосконалювати формування інвестиційної політики країни загалом в частині системності та реалізації на практиці головних її положень, конкретизації справді дієвих механізмів стимулювання інноваційності інвестиційного процесу аграрної галузі в цілому і відновлення виробничого (земельного та водного), трудового та соціального потенціалу окремих регіонів (що були в окупації та прикордонних) зокрема.

#### **Список використаних джерел:**

1. Іващенко Ю.М., Герман А.А. Зовнішня заборгованість України та її вплив на економіку. Київ: Видавництво КНЕУ, 2020.
2. Aleskerova Y., Titenko Z., Skrupnyk H., Grytsyna O. Modeling the level of investment attractiveness of the agrarian economy sector. *International Journal of Industrial Engineering & Production Research*. 2020. Vol. 31, № 4. С. 490-496.
3. Козяр Н.О. Сучасний стан та перспективи використання інвестиційного потенціалу аграрного сектору України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 16. С. 54-60.
4. Кушнір С.О. Інвестиції в сільськогосподарську галузь України: реалії та перспективи у зв'язку з відкриттям ринку землі. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 63-68.



5. Тарабан С.В. Капітальні інвестиції як складова державної інвестиційної політики на регіональному рівні. *Університетські наукові записки*. 2020. № 2. С. 176-185.
6. Тітенко З.М. Інвестиційне забезпечення фінансової безпеки аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 22 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2080/2013>

**Канд. екон. наук Гвініашвілі Т. З., Дручків О. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ОСНОВНІ ПЕРЕВАГИ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

У сучасних умовах ринкове середовище характеризується високим рівнем конкуренції та стрімким темпом розвитку. Для успішної діяльності та утримання конкурентоспроможного становища підприємствам необхідно продумувати стратегію своєї роботи, що роблять далеко не всі організації з низки причин – висока вартість, витрати часу та ресурсів, необхідність підбору компетентних співробітників, відсутність розуміння необхідності цього процесу [3].

Стратегічне управління в умовах кризової ситуації є комплексом індивідуальних заходів, розроблених на основі аналізу соціально-економічного стану підприємства, реалізація яких повинна проводитися досить швидко з метою безпосереднього усунення проблем, що є основою для кризової ситуації [4]. Однак при формуванні стратегії необхідно враховувати індивідуальність та унікальність кожної стратегії, оскільки кожне підприємство має власні характерні риси, відповідно до яких з'являється можливість побудови стратегії, що розкриває весь потенціал підприємства. Так, при виникненні кризової ситуації, основним чинником її подолання є побудова ефективної антикризової стратегії, яка враховує весь спектр системи та функціоналу організації, що сприяє збільшенню її економічної ефективності та рентабельності підприємства загалом.

Більшість фахівців поділяють таку думку, що криза є невід'ємною частиною економіки та її життєвого циклу. У відповідності з чим криза виконує цілу низку функцій, таких як розрив застарілих зв'язків, нездатних до будь-яких змін, тим самим сприяючи утворенню нових, більш ефективних. Таким чином, результатом кризи є поява інноваційних реформаційних ідей, іноді революційних.

Крім того, слід зазначити, що більш ранні дослідження економістів вважали, що криза є непередбачуваним економічним явищем, внаслідок якого управління підприємств не вживало жодних антикризових заходів, що дають змогу уникнути серйозних наслідків. Проте, з розвитком економіки, як науки, виявили, що криза є циклічним прогнозованим явищем всім економічних систем. Виходячи з чого для підприємства стало необхідним та доцільним розробляти низку заходів антикризової політики, а також заходів щодо згладжування наслідків кризового впливу на мікроклімат підприємства. Саме тому розвиток підприємства та його репутація на ринку знаходяться у прямій залежності від прийнятої на підприємстві управлінської політики.

В даний час існує негативна тенденція у сприйнятті кризової ситуації, як деякого надзвичайного стану, де необхідно діяти відповідно до раніше прийнятого плану у відсутності певної мобільності заходів. Конкуренти майже завжди копіюють ідеї, що успішно реалізуються. Таким чином, завдання полягає у створенні стійких конкурентних переваг. Саме на це і спрямовано стратегію – на таку позицію на ринку, щоб компанія не тільки могла отримувати більший прибуток, ніж її конкуренти, але й була здатна утримувати ринкову позицію протягом тривалого часу [5]. Постановка цілей є основою стратегічного планування. Процес постановки цілей перетворює стратегічне бачення у досяжні результати на шляху розвитку підприємства [2].

Окрім фінансової вигоди, стратегічне управління також може підвищити мотивацію працівників на робочому місці. Постановка ефективних цілей для співробітників та залучення їх до організаційних завдань можуть покращити загальну продуктивність. Дослідження показують різке збільшення продуктивності як співробітників, так і бізнесу, коли цілі узгоджені.

Враховуючи місію та цілі, проаналізувавши сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, керівництво повинно розпочати розробку можливих альтернативних стратегій. Можливі різні стратегічні варіанти досягнення тієї чи іншої мети підприємства. Метою розгляду різних стратегічних варіантів є обґрунтування найбільш ефективної стратегії. Це зумовлює необхідність оцінки альтернатив стратегії за певними критеріями: придатність, реальність, прийнятність.

Таким чином, при формуванні стратегії в умовах кризової ситуації необхідно комбінувати сукупність різних видів стратегій, оскільки існуюче різноманіття дозволяє охопити всі аспекти економіко-соціальної діяльності підприємства, розглянути різноманітні перспективи та провали ринку тощо. Це дозволить підприємству не тільки залишитися на ринку в період нестійкого кризового становища, а використовувати ситуацію, що склалася, на свою користь і зміцнити своє становище на конкурентному ринку, створити нові умови для подальшого розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гвініашвілі Т.З. Стратегічний розвиток підприємств України на основі інноваційної діяльності. *Вісник Національного університету водного господарства та природо-користування. Серія «Економіка»*. НУВГП, Рівне: 2013. Вип. 3 (63). С. 51-57.
2. Гвініашвілі Т.З., Буцак Ю.О. Науково-методичний підхід до оцінювання ефективності системи стратегічного планування на підприємствах металургійної галузі. *Управління розвитком*. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. Харків: 2017. № 3-4. С. 62-67.
3. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Алещенко В.І. Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. *Економіка та держава*, 2021. № 12.
4. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Халецька В.В. Сучасний стан та проблеми інноваційного розвитку вітчизняних суб'єктів підприємництва в кризових умовах. *Інвестиції: практика та досвід*, 2022. № 24. С. 5-11. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.24.5>
5. Hvinashvili, T. Changing the paradigm of strategic enterprise management in a digital economy. *Економічний простір*, 2021. № 172. С. 23-28.

**Канд. екон. наук Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. С.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Мінливі ринкові умови та стрімкий розвиток технологій ставлять нові завдання щодо необхідності оцінки поточної ситуації ведення бізнесу, аналізу рівня конкуренції на ринку та перегляду стратегічних цілей і завдань у відповідності до сформованої стратегії з урахуванням можливості її реалізації та наявних ресурсів підприємства. Ефективне стратегічне управління передбачає короткострокове та довгострокове планування як для передбачуваних, так і

несподіваних умов. Це дає змогу оптимізації бізнес-функцій для забезпечення ефективності роботи підприємства. Такий підхід до управління стосується як малих, так і великих підприємств.

Стратегічне управління – це процес планування, моніторингу та аналізу всіх потреб, необхідних організації для досягнення її цілей та вирішення завдань [2]. Зміни бізнес-середовища вимагатимуть від організацій постійної оцінки своїх стратегій успішного бізнесу.

Етапи процесу стратегічного управління можна представити у наступній послідовності [3]:

1. Цілепокладання. Метою постановки цілей є чітке бачення бізнесу. Цей етап складається з визначення трьох фактів: визначте коротко-та довгострокові цілі та визначте процес досягнення цілей.

2. Аналіз. Цей фактор є ключовим, оскільки отримана інформація є підставою для здійснення наступних двох етапів. На цьому етапі відбувається збір відповідної інформації та даних для досягнення стратегічного бачення бізнесу. У центрі уваги стратегічного аналізу має бути розуміння бізнесу, необхідного як сталого суб'єкту, зі стратегією та визначення ініціатив, які допоможуть бізнесу розвиватися. Необхідним є вивчення будь-яких зовнішніх чи внутрішніх проблем, які можуть вплинути на цілі та завдання. Обов'язковим є визначення сильних та слабких сторін свого бізнесу.

3. Формулювання стратегії. Полягає в перегляді інформації, отриманої в результаті її аналізу. Необхідно визначити, якими ресурсами зараз володіє бізнес, які сприятимуть досягненню поставлених цілей. Проблеми, з якими стикається бізнес мають бути вирішеними в оперативному режимі, з метою забезпечення успіху.

4. Реалізація стратегії. Успішна реалізація стратегії важлива для успіху компанії. Якщо стратегія не працює з поточною бізнес-структурою, нову структуру необхідно спланувати на початку цього етапу. Кожен в організації повинен чітко розуміти свою відповідальність, обов'язки та загальну мету підприємства.

При реалізації вище наведених етапів стратегічного управління виникають такі проблеми, пов'язані з [1]:

1. Невдалою постановкою цілей. Стратегічні цілі управління часто є масштабними та складними, які майже завжди вимагають багато ресурсів та

розповсюджуються у багатьох відділах та підрозділах підприємства. Необхідно переконатися, що вся організація сприймає та працює на досягнення встановлених стратегічних цілей. Цілі повинні встановлюватись з використанням методології SMART (цілі – конкретні, вимірні, досяжні, актуальні та своєчасні).

2. Неузгодженістю. Найбільшою причиною невдачі є неузгодженість цілей. Встановлення чіткого узгодження щодо того, хто працює на досягнення тієї чи іншої мети дає змогу визначити пріоритет над нестратегічними цілями.

3. Нездатністю відстежувати прогрес. Багато організацій досі використовують електронні таблиці або документи Google для відстеження цілей. Це може працювати між керівником і працівником, однак ці системи не спрощують узагальнення результатів або створення прозорості серед інших працівників. Доцільно використовувати платформи реалізації стратегії, які доступні в мережі Інтернет, що в подальшому змінить спосіб роботи та дає змогу відстежувати прогрес і навіть ділитися ним з іншими організаціями.

4. Дефіцитом ресурсів. Ця проблема полягає в тому, що завдання може бути пов'язане з будь-якою проблемою в середині організації. Цифрові ресурси можуть допомогти співробітникам і керівництву досягти поставлених цілей. Організація повинна спланувати використання програмного забезпечення та інфраструктури, що необхідні для початку стратегічних ініціатив.

Отже, будь-який процес чи інструмент, стратегічне управління включає багато елементів, але має низку проблем пов'язаних з ефективним функціонуванням підприємства. Стратегічне управління – це процес встановлення цілей, процедур і завдань, що дає змогу досягти високого рівня конкурентоспроможною та успіху на ринку.

### **Список використаних джерел:**

1. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113.
2. Соколенко В.А., Бондаренко О.М. Сутність та види стратегії розвитку. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»*: зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ». 2015. № 53 (1162). С. 70-74.
3. Ястремська О.М., Строкович Г.В. Методичний підхід до стратегічного планування якості функціонування підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 2015. №4 (166). С. 470-483.
4. Nviniashvili T. Changing the paradigm of strategic enterprise management in a digital economy. *Економічний простір*. 2021. № 172. С. 23-28.
5. Гвініашвілі Т.З., Буцак Ю.О. Науково-методичний підхід до оцінювання ефективності системи стратегічного планування на підприємствах металургійної галузі. *Управління розвитком*. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. Харків: 2017. № 3-4. С. 62-67.

**Канд. екон. наук Гвініашвілі Т. З., Маліновський С. Л.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **МЕТОДИ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

В сучасних умовах інновації відіграють значну роль, виступаючи гарантом економічної конкурентоспроможності країни на світовому ринку. Під інноваціями при цьому розуміються комерціалізовані нововведення, що є поєднанням якихось нових або комбінацією вже існуючих знань, ресурсів, технологічних процесів та інших факторів. Більшість економічно високо розвинених країн знаходяться на початку рейтингу за рівнем інновацій, що дає підстави вважати інновації драйвером економічного зростання. Отже, актуальність вивчення законів розвитку інноваційної економіки, її характеристик і проблем, що виникають на шляху її формування в розвинених країнах, не підлягає сумніву.

Як відомо, концепція інноваційної економіки з'явилася на початку ХХ ст. Її автором виступив австрійський економіст Йозеф Шумпетер, який визначив економічне значення інновацій як невід'ємного чинника забезпечення конкурентоспроможності, доводячи, що ринкова сила, породжена інноваціями, забезпечує кращі результати, ніж ринкова та цінова конкуренція. Помістивши підприємця до центру аналізу, вчений розділив інноваційний процес на чотири аспекти: винахід, інновація, поширення, імітація. Згідно з його теорією, саме активність підприємців, які спираються на відкриття вчених та науковців, створює нові можливості для інвестицій, зайнятості та економічного прогресу. Так, вперше було обґрунтовано прямий зв'язок між інноваціями та економічним зростанням, що і лягло в основу концепції інноваційної економіки.

Інновації призводять до підвищення продуктивності праці та ефективності використання ресурсів, внаслідок чого генерується більша кількість товарів та послуг, зростає заробітна плата співробітників, що підвищує їхню купівельну спроможність, що в свою чергу стимулює виробництво [1]. У той самий час підприємства стають більш прибутковими, що дозволяє їм в подальшому інвестувати у розвиток свого бізнесу. Так забезпечується довгострокове зростання економіки та постійна модернізація господарських процесів.

Питання інновацій як головної складової інноваційної економіки глибоко вивчаються великою кількістю дослідників: існує декілька широко

використовуваних підходів до визначення даного поняття та ряд поширених класифікацій інновацій за різними ознаками. Незважаючи на безліч досліджень інноваційної економіки, досі не зафіксовано її загально визнаного визначення.

У світовій практиці інноваційний розвиток кожної країни має свої особливості, проте існують єдині напрями стимулювання та підтримки інноваційної діяльності суб'єктів підприємництва. При цьому важливим завданням державного регулювання у країнах-лідерах є створення сприятливих умов для створення та впровадження інновацій. Серед основних інструментів економічної та бюджетної політики, що застосовуються у світі в рамках стимулювання інноваційної діяльності можна визначити [3]:

- бюджетне фінансування інноваційних програм та проєктів;
- пільгове кредитування, пайове фінансування та створення інституційних умов для розвитку венчурного фінансування;
- надання державного майна на пільгових умовах або на безоплатній основі для створення нових інноваційних підприємств (стартапів);
- застосування податкових пільг, спрямованих на залучення як малих, так і великих компаній до інноваційної діяльності;
- формування елементів інноваційної інфраструктури на національному та регіональному рівнях.

Крім того, зазначені заходи доповнюються діями органів місцевої влади у галузі антимонопольного регулювання, митної політики, охорони прав інтелектуальної власності з метою стимулювання інноваційної активності.

Поряд із зазначеними методами стимулювання інноваційної діяльності особливо увагу слід приділити і непрямим методам. Їх перевага у тому, що до інноваційної діяльності залучається широке коло учасників. Крім того, непрямі методи доступніші і мають просту процедуру надання підтримки. У країнах із розвиненою ринковою економікою широкого застосування отримали механізми податкового стимулювання. Наприклад, у більшості країн є такий метод, як зменшення на 50% ставки з податку на прибуток підприємств, яка була отримана від реалізації високотехнологічної продукції. В даний час ця практика використовується в дев'яти європейських країнах, Канаді, США та Китаї [4]. Такий інструмент створює сприятливі умови на початкових етапах інноваційного процесу.

Отже, поточні тенденції розвитку світової економіки підтверджують значну роль інновацій для забезпечення переваг на міжнародних ринках, стабільності та процвітання економіки всередині держави. Закордонний досвід підтверджує, що активне стимулювання діяльності стартапів та малих інноваційних підприємств сприяє інноваційному розвитку країни загалом.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гвініашвілі Т.З., Гринько Т.В. Науково-методичне забезпечення управління ризиками інноваційної діяльності на промислових підприємствах. *Економіка та підприємництво: зб. наук. пр.* Київ: КНЕУ, 2017. № 39. С. 267-278.
2. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Романова Л.П. Науково-методичний підхід до формування механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства. *Innovation and Sustainability*, 2022. № 4. С. 30-38. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.30.38>
3. Hvinashvili T., Rezchikov V. Innovative component of national economic security. *Österreichisches Multiscience Journal* (Innsbruck, Austria), 2019. VOL 2, No22. С. 7-11.
4. Hvinashvili, T. Increasing the efficiency of business entities' innovative activity on the basis of venture financing. *Ефективна економіка*, 2017. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6639>

**Д-р екон. наук Гринько Т. В., Ващенко В. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

В Україні з 24 лютого 2022 року діє воєнний стан, правовий режим якого, передбачає надання органам центральної та місцевої державної влади, військовим адміністраціям повноважень, які сприяють організації убезпечення від воєнної загрози. Затверджений Парламентом Указ Президента передбачає, що «на період воєнного стану може бути обмежено конституційні права та свободи людини і громадянина, передбачені низкою статей Основного Закону, а також запроваджено тимчасові обмеження прав і законних інтересів юридичних осіб у необхідних межах та обсязі» [1].

При управлінні стратегічними змінами на підприємствах в умовах воєнного стану слід мати на увазі, що підприємства можуть провадити господарську діяльність у звичному режимі до тих пір поки не надійдуть спеціальні розпорядження уповноважених державних та військових органів. Спеціальні



розпорядження стосуватимуться скоріш за все не всіх суб'єктів господарювання, але готуватись до таких ситуацій доведеться кожному.

В таких умовах власники та керівники бізнесу повинні:

1. Оцінити потенційні ризики для свого бізнесу.
2. Виявити ознаки форс-мажорних ситуацій на підприємстві, пов'язаних із введенням воєнного стану в країні.
3. Розглянути можливість віддаленого управління бізнесом або/та його релокації в безпечні регіони.
4. Виконати аналіз ймовірності фінансових та підприємницьких ризиків та ступеню їх впливу на ефективність бізнесу.
5. Проаналізувати вплив на ефективність господарської діяльності мобілізації працівників, зокрема ключових.
6. Провести інвентаризацію матеріальних активів, які можуть підпадати під програму вилучення для забезпечення обороноздатності країни (до таких, наприклад, відносять транспортні засоби, промислові будівлі та майданчики, площі, тощо).
7. Оцінити ймовірність ризиків та їх вплив на господарську діяльність підприємства заходів, пов'язаних зі змінами правил перетину державного кордону.

Головним завданням, що стоїть перед менеджерами підприємства у період воєнного стану, є визначення як саме воно буде працювати. Найбільш важливими для розв'язання проблемами є: забезпечення продовження процесу виробництва при відповідному рівні безпеки співробітників (скоротити тривалість робочого дня через комендантську годину, оснастити бомбосховища усім необхідним, тощо).

До ключових проблем, які можуть зашкодити підприємству під час військового стану можна віднести знаходження філій у зоні бойових дій або тимчасово окупованих територій; порушення в логістиці та ланцюгів поставок, що пов'язано із власними автопарками, які знищені, або водії відмовилися працювати. Для подолання даної проблеми керівниками повинно бути прийнято рішення стосовно застосування власного транспорту, а надалі проводити залучення нових компанії перевізників.

Важливим завданням постає пошук нових ринків через зменшення вже освоєних. Підприємствам варто розглянути можливість використати лояльне відношення європейського ринку до українського бізнесу. Це потребує ретельного

аналізу відповідності якості та умов виробництва продукції європейським стандартам та вимогам. Недотримання такої відповідності призводить до відмови у співробітництві та втрати привабливих європейських ринків.

Можливість продовження продуктивної діяльності під час кризи дозволяє виявити так звані «вікна можливостей». Належна мотивація персоналу, потреба в продукції компанії та підтримка економічного становища країни формують основні умови зміцнення компанії під час воєнного стану та будь-якої кризи в країні. Слід зазначити, що бойові дії країни виконують роль індикатора, тому є можливість виявити недоліки на підприємстві, які в інший час не були б помічені, від яких потрібно негайно позбутися. Крім того, цей статус дає змогу чітко визначити сильні сторони компанії та реалізувати політику підтримки та подальшого вдосконалення.

Усім організаціям необхідно час від часу змінювати свої стратегії та структури. У минулому, коли зовнішнє середовище було відносно стабільним, більшість організацій робили невеликі суттєві зміни, для вирішення нагальних проблем або для використання нових можливостей, що з'явилися. Проте в умовах воєнного стану українським компаніям необхідно кардинально змінити стратегію, структуру та процеси управління, щоб адаптуватися до змінених потреб бізнесу. Посилення глобальної конкуренції та прискорення технологічних змін сприятимуть більш значним структурним і стратегічним змінам у найближчому майбутньому. Підприємства можуть вибрати із широкого спектру змін такі, які найбільш важливі для них. Такий вибір є складним і потребує високої відповідальності, аналізу та майстерності кваліфікованого топ-менеджменту. Ціна, яку організації платять за помилки, надто висока. Вибір правильного напрямку та рух у правильному напрямку означає успішне впровадження стратегії змін.

### **Список використаних джерел:**

1. Про введення воєнного стану в Україні. Указ Президента України №64/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>
2. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Бізнес Інформ*. 2013. №10. С. 247-252.
3. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах в сучасних умовах мінливого середовища. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2015. №1/5 (21). С. 34-40.

**Д-р екон. наук Гринько Т. В., канд. екон. наук Гвініашвілі Т. З.,  
Жартовський Є. Є.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**МОЖЛИВОСТІ ВРЕГУЛЮВАННЯ ПРОБЛЕМИ БЕЗРОБІТТЯ  
В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ**

Безробіття як явище, властиве ринковій економіці, як одна з найважливіших соціально-економічних проблем сучасності, постійно перебуває у зорі економістів-практиків і теоретиків. Широкомасштабна економічна криза, спричинена пандемією коронавірусу COVID-19 у 2020 р., спровокувала різке загострення проблем зайнятості та безробіття у всіх країнах світу. Багато компаній припинили свою діяльність або скоротили її масштаби через фінансові труднощі. Підприємства, які продовжили діяльність, здебільшого перейшли на дистанційний (віддалений) режим роботи, безліч працівників було скорочено чи відправлено у відпустку, і вони, по суті, стали безробітними [5].

Наслідки кризи на ринку праці характеризуються як кількісними, так і якісними проявами. Кількісні прояви закономірно виражаються у зростанні чисельності безробітних у зв'язку із закриттям підприємств багатьох галузей внаслідок запровадження режиму самоізоляції та часткового локдауну. Якісні прояви економічної кризи 2020-2021 рр. також знайшли відображення у змінах структури безробіття та форм зайнятості працездатного населення, у поширенні дистанційних режимів роботи. А прискорена цифровізація всіх сфер життя суспільства та, як наслідок, автоматизація більшості процесів при використанні режиму «онлайн» у роботі, призвела до відмови багатьох компаній від цілого ряду штатних одиниць [4].

Урядом у 2020 році було розроблено низку заходів щодо підтримки ринку праці та зниження рівня безробіття, які, крім допомоги безробітним, включають заходи щодо підтримки бізнесу з метою запобігання масових звільнень [2]. Ефективність цих заходів підтверджується офіційною статистикою ринку праці, що демонструє зниження темпів зростання зареєстрованих безробітних та збільшення кількості працевлаштованих. Державна служба зайнятості відіграє тут важливу роль у працевлаштуванні населення України, особливо зараз за умови повномасштабного вторгнення країни-агресора на територію нашої

держави, коли люди втратили роботу через різні обставини, в тому числі і через вимушену імміграцію [1]. Слід зазначити, що в різних країнах, не могла бути застосована універсальна система заходів з подолання безробіття, тому кожна держава розробляла свій власний пакет заходів щодо боротьби з зазначеною проблемою, враховуючи національну специфіку та можливості національного бюджету.

За таких обставин, насамперед, необхідно, удосконалювати територіальну структуру виробництва, а саме: більш повно використовувати місцеві ресурси і можливості з урахуванням трудового потенціалу, усунути відставання розвитку соціальної інфраструктури регіонів від потреб. Цьому сприятиме територіальна мобільність робочої сили. Співпраця центрів зайнятості з роботодавцями та владними структурами повинна забезпечувати більш якісний рівень обізнаності роботодавців з послугами служби зайнятості в таких пріоритетних напрямках:

– по-перше, зниження перебування на обліку значної кількості безробітних без попереднього досвіду трудової діяльності та громадян з низьким рівнем кваліфікації, що стає перепорою при підборі претендентів на замовлення роботодавців, які висувають комплекс вимог до претендентів (віковий ценз, наявність практичного досвіду роботи за фахом, знання іноземної мови, наявність посвідчення водія тощо);

– по-друге, працевлаштування незайнятого населення на селі;

– по-третє, здійснення соціального захисту сільського незайнятого населення шляхом надання матеріального забезпечення, передбаченого чинним законодавством про зайнятість.

Збільшення кількості звернень незайнятих громадян у майбутньому свідчить про підвищення рівня управління процесами на ринку праці. Ефективна організація регулювання зайнятості населення припускає створення механізмів регулювання, які б відповідали вимогам стосовно забезпечення комплексного розв'язання завдань, що стоять перед службою зайнятості, і потребує постійного вивчення та вдосконалення [3, с. 19].

Також для ефективного подолання проблеми безробіття необхідно сприяти працевлаштуванню молоді після закінчення навчальних закладів, адже роботодавці не бажають приймати на роботу працівників без досвіду роботи; забезпечити

підвищення і це лише незначна частка заходів, які сприятимуть скороченню кількості безробітних.

Таким чином запропоновані заходи сприятимуть зменшенню рівня безробіття, збільшенню кількості працевлаштованого населення і, як наслідок, загальному покращенню економічної і соціальної ситуації у країні, проте ще потрібно багато працювати, тому що багато проблем залишаються не розв'язаними: поява тіньової зайнятості, сучасний стан зайнятості молоді, проблема зайнятості жінок, проблема бідності населення.

### **Список використаних джерел:**

1. Багрій К., Кучінік Р., Кучінік Н. Безробіття в Україні під час війни: аналітичний аспект. *Облік, аналіз і аудит*, 2022. Випуск II (86), 2. С. 32-51.
2. Вдовин М., Зомчак Л., Коханевич М. Безробіття в Україні: економіко-статистичний огляд. *Механізм регулювання економіки*. 2022. № 1-2 (95-96). С. 60-66.
3. Ревко А., Приходько Н. Соціально-економічні наслідки безробіття населення регіонів України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. №2 (26). С. 18-24.
4. Hviniashvili, T. Changing the paradigm of strategic enterprise management in a digital economy. *Економічний простір*. 2021. № 172. С. 23-28.
5. Hviniashvili, T., Grynko, T. (2021) Development imperatives of small business entities in a pandemic condition. Актуальні аспекти розвитку суб'єктів підприємництва в умовах глобальної економіки: Колективна монографія: за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2021. С. 15-55.

**Канд. фіз.-мат. наук Катан В. О., Скрипник А. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ІННОВАЦІЇ В БІЗНЕСІ ТА ЕКОНОМІКО-СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИБУТКОВОСТІ ЇХНЬОГО ВПРОВАДЖЕННЯ**

Впровадження інновацій є важливим елементом розвитку бізнесу в сучасному світі, оскільки вони дозволяють компаніям збільшувати ефективність своєї роботи, знижувати витрати, залучати нових клієнтів та створювати нові ринки. Ось деякі переваги впровадження інновацій в бізнес:

1. Конкурентні переваги: Компанії, які впроваджують інновації, можуть стати конкурентними на ринку, пропонуючи нові продукти або послуги, які задовольнятимуть потреби клієнтів краще, ніж їхні конкуренти.

2. Залучення нових клієнтів: Інновації дозволяють компаніям залучати нових клієнтів, пропонуючи їм нові послуги або продукти, які раніше не були доступні на ринку.

3. Покращення ефективності: Інновації можуть допомогти компаніям покращити ефективність своєї роботи, зменшити витрати та підвищити якість продукції.

4. Створення нових ринків: Інновації можуть створювати нові ринки, які раніше не існували, та дозволяти компаніям розширювати свої можливості на нові сегменти ринку.

5. Підвищення інвестиційної привабливості: Компанії, які впроваджують інновації, стають більш привабливими для інвесторів, оскільки вони демонструють потенціал для зростання та розвитку.

В. Хан Кім і Р. Мауборн запропонували цікавий та новаторський підхід до розробки стратегії, що базується на інноваціях. Цю концепцію вони назвали стратегією блакитного океану (на відміну від традиційної «стратегії червоного океану»), яка ґрунтується на інновації вартості. Автори надали принципи, інструменти та схеми дій для побудови та використання нового ринкового простору, який вони вважають вільним від конкуренції. За їхнім переконанням, такий простір може створитися тільки за умови систематичного пошуку нових ринкових можливостей та перехоплення попиту в цих просторах, що призводить до значного зростання вартості для клієнтів та підприємства [1]

Стратегія «блакитного океану» має шість принципів, які діють як обмеження на ризики. Чотири з них стосуються формулювання стратегії, такі як реконструкція границь ринку, концентрація на широкому баченні, вихід за межі наявного попиту та збереження послідовності елементів бізнес-моделі. Інші два принципи стосуються впровадження стратегії, організаційних та управлінських аспектів. Якщо твердження про те, що стратегія «блакитного океану» робить конкуренцію неістотною, є спірним, то інноваційність слід розглядати як стратегічний імператив розвитку організацій та будувати вартість для клієнта через неї.

Важливою є необхідність зміни моделей бізнесу на підприємствах, яка стає актуальною через конкуренцію і потребу в новому попиті. Для забезпечення стійкості моделі бізнесу, важливо використовувати інновації, особливо радикальні, які дають перевагу перед імітованими моделями. Особливо великі зміни

вимагає енергетичний ринок ЄС, для якого потрібні інноваційні моделі бізнесу [2].

Маркетинг інновацій – це підхід до бізнесу, що передбачає використання нововведень у виробництві, які відповідають потребам та запитам споживачів та приносять компанії прибуток. Основними складовими маркетингу інновацій є розробка та впровадження інновацій у виробництво продукції та їх використання в маркетинговій діяльності. Для того, щоб такі нововведення були ефективними, необхідно зрозуміти, які саме інновації потрібні для виробництва нових продуктів або вдосконалення вже існуючих. Тому важливо розглянути класифікацію інновацій, які пов'язані з маркетингом [3].

Існує багато економетричних моделей, які можуть бути побудовані для вивчення інновацій в бізнесі. Одна з найпоширеніших моделей – це модель лінійної регресії, яка дозволяє вивчити зв'язок між інноваціями та їх впливом на фінансові результати підприємства. У цій моделі, змінна відгуку може бути прибуток, продажі або інші показники ефективності бізнесу, тоді як пояснювальні змінні включають рівень інновацій в компанії, рівень інновацій в галузі, ринкову частку та інші показники.

Інші можливі моделі включають моделі виживання підприємств, які досліджують, як інновації впливають на тривалість життя компаній, моделі панельних даних, які дозволяють вивчити динаміку інновацій у певній галузі та їх вплив на ефективність підприємств у часі, а також моделі мультиагентної системи, які досліджують взаємодію між різними компаніями на ринку та їх стратегії щодо інновацій.

Вибір конкретної економетричної моделі залежить від конкретної проблеми, яку необхідно дослідити та доступних даних.

Однією з можливих економетричних моделей лінійної регресії, яка дозволить вивчити зв'язок між інноваціями та їх впливом на фінансові результати підприємства, є модель залежності чистого прибутку підприємства від витрат на дослідження та розробку (R&D) та кількості патентів, які воно отримало. Наприклад, модель може мати такий вигляд:

$$Profit = \beta_0 + \beta_1 R\&D + \beta_2 Patents + \epsilon$$

де Profit – чистий прибуток підприємства; R&D – витрати на дослідження та розробку; Patents – кількість отриманих патентів;  $\beta_0$ ,  $\beta_1$  та  $\beta_2$  – параметри

моделі, які визначають вплив відповідних факторів на чистий прибуток, а  $\epsilon$  – помилка моделі.

Для використання цієї моделі потрібно зібрати дані про чистий прибуток, витрати на R&D та кількість отриманих патентів для певних підприємств, а потім оцінити параметри моделі за допомогою методу найменших квадратів. Оцінка параметрів дозволить визначити, наскільки значущий вплив мають витрати на R&D та кількість патентів на чистий прибуток, та зробити висновки про важливість інновацій для фінансових результатів підприємства.

Отже, впровадження нововведень може бути вимогливим і дорогим процесом, проте його переваги можуть мати вирішальне значення для успішної діяльності компанії на довгостроковій основі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Chan Kim W., Mauborgne R. *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Competition Irrelevant.* Harvard Business School Press, 2005.
2. Бжуска Я. Інноваційні моделі бізнесу. URL: [https://vlp.com.ua/files/05\\_34.pdf](https://vlp.com.ua/files/05_34.pdf)
3. Гризовська Л.О., Романова А.В. Маркетинг інновацій як інструмент успішного бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2018. Вип. 16. С. 301-307. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-16-2018.pdf#page=301>

**Колесник В. Д.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **СТРАТЕГІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО У БІЗНЕСІ**

Протягом останніх десятиліть відбулися значні зміни у розвитку економіки, так як організаційні зміни на підприємствах та технологічний прогрес поєднувалися із програмами фінансової лібералізації для сприяння зростання зв'язків між бізнес-структурами. Однією з проблем, пов'язаних з процесами поглиблення економічних зв'язків, стало питання щодо розвитку сучасних стратегічних партнерських відносин у бізнесі. За сучасних умов частина бізнес-структур продовжують досить підозріло ставитись до партнерства, частина заохочують та підтримують стратегічні партнерські відносини, підкреслюючи, що вони мають величезний потенціал для досягнення цілей розвитку бізнесу.



У більшості випадків сучасні бізнес-структури здійснюють пошук стратегічних партнерів, які мають додаткові можливості, для того щоб отримати доступ до нових каналів розподілу та ринків збуту, використовувати інтелектуальну власність та диверсифікувати ризики. Чим складнішим є ділове середовище, тим більш ефективнішими стають такі стосунки. І чим ефективніше підприємницькі суб'єкти управляють відносинами партнерства, тим більшою є ймовірність того, що вони будуть стратегічними партнерами і зможуть створити цілі портфелі партнерства [3, с. 12].

Співпраця зі стратегічним партнерами забезпечує різні можливості для збільшення ефективності діяльності (оптимальна кількість партнерів, налагодження зв'язків на відповідних рівнях в обох підприємства для сприяння оперативному вирішенню проблем без суперечок та затримок, залучення партнерів до встановлення закупівельних потреб і розробки спільної стратегії, оцінка, зусиль партнерів) [1, с. 62]. Тому виникає потреба пошуку ланок, котрі вимагають оптимізації та обґрунтованих шляхів встановлення інноваційних стратегічних партнерських відносин бізнес-структур.

Серед сучасних форм партнерства в бізнесі доцільно виділити наступні: факторинг, франчайзинг, лізинг, венчурне фінансування, субконтракція [3, с. 15].

Одним з нових напрямків розвитку партнерських відносин є start-up партнерство, яке виникає під час заснування нового, бізнесу, проєктів та підприємств. Start-up партнер – це будь-яка особа або організація, яка має намір співпрацювати зі start-up задля реалізації спільних цілей – сприяння комерціалізації інноваційної бізнес-ідеї start-up [4].

Сучасна структурно-логічна схема формування стратегічного партнерства в бізнесі включає в себе наступні складові:

1. Усвідомлення потреби у формуванні стратегічного партнерства;
2. Прийняття рішення стосовно формування стратегічного партнерства;
3. Визначення мети стратегічного партнерства, суб'єктів, об'єктів, інструментів, мотивів, очікувань;
4. Вибір типу стратегічної партнерської взаємодії;
5. Вибір організаційної форми стратегічного партнерства;
6. Визначення обов'язків всіх партнерів.

Результатами укладання стратегічних партнерських відносин є:

- створення довгострокових конкурентних переваг;
- зростання цінності товару або послуги для споживачів;
- більша гнучкості та реагування на зміни;
- синергетичне зростання результативності діяльності всіх партнерів;
- диверсифікація ризиків діяльності для стратегічних партнерів [2, с. 103].

Для того щоб стратегічне партнерство було ефективним доцільно вживати наступних заходів:

- створення умов для розвитку даного виду відносин на рівні держави надання податкових пільг, бюджетних субвенцій та гарантій;
- удосконалення діючого законодавства у галузі регулювання партнерських відносин;
- вибір оптимального варіанту співпраці, для того що вона була ефективною для кожного учасника.

Отже, формування стратегічного партнерства у бізнесі є одним з варіантів розвитку. Для того, щоб створене партнерство було ефективним, а ще проявлявся у синергетичному ефекті [5], необхідно максимально враховувати мотиви створення стратегічного партнерства та очікування усіх партнерів, обирати відповідні форми та типи партнерств. Лише в цьому випадку буде досягнутий баланс інтересів підприємств бізнес-партнерів, сформовано конкурентні переваги за рахунок такої стратегічної взаємодії.

#### **Список використаних джерел:**

1. Герасимчук В.Г. Стратегічне партнерство: принципи, інструментарій, ефективність. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*: збірник наукових праць, 2014. Вип. 11. С. 61–66.
2. Іпполітова І.Я., Селезньова Г.О. Стратегічні партнерства підприємств як напрямок їхнього зовнішнього розвитку. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. Вип. 28. С. 99-105.
3. Паливода О. Підходи до управління стратегічними партнерствами підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 4. Т. 2. С. 11-16.
4. Start-up проєкти та особливості їх реалізації. URL: <https://fintech.biem.sumdu.edu.ua/start-up-proekti-ta-osoblivosti-ih-realizacii>.
5. Гринько Т.В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. 2013. №8. С. 51-53.

**Канд. психол. наук Крупський О. П., Балачіна Є. С.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МОЛОДІЖНОЇ РОБОТИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ КРИЗИ**

Молодь завжди є двигуном прогресу. Саме тому держава створює багато умов для розвитку молодого покоління, формуючи відповідну молодіжну політику. І саме тому, молоді спеціалісти легше змінюють як роботу, так і місце праці, країну, континент [8]. Війна в Україні внесла суттєві корективи в життя населення та веденні політики, але попри всі проблеми та обмеження запланована робота продовжується. 24 лютого 2022 року в Україні було запроваджено воєнний стан [3]. Це наклало свій відбиток на специфіку роботи державних органів, установ та організацій, які безпосередньо співпрацюють з населенням. Проте, молодіжні центри, ефективна робота яких вибудовувалась протягом багатьох років, і надалі займаються просуванням молодіжної політики, але, адаптувавшись до нових умов, змінили пріоритети та напрями діяльності.

Станом на 24 лютого 2022 року, в Україні працювало понад 300 центрів та просторів для молоді. Проте, за період дії воєнного стану їх кількість значно скоротилася. Станом на початок липня поточного року функціонують 121 молодіжні центри, проте з суттєвими змінами в їх роботі. Ще 30 об'єктів неможливо використовувати через руйнування, а 60 взагалі знаходяться на окупованих територіях [5].

Спільнота молодіжних центрів України на початку березня 2023 року долучилася до програми Благодійної організації «Благодійний фонд «СпівДія»». «Молодіжний центр – це позитивне середовище, яке сприяє особистісному та професійному розвитку молоді через різні напрями молодіжної роботи (неформальна освіта, національно-патріотичне виховання, популяризація здорового способу життя, молодіжне підприємництво, волонтерство, мобільність молоді)» [2, с. 71]. «СпівДія» – це волонтерська P2P-платформа, яка ініційована за підтримки Координаційного штабу з гуманітарних та соціальних питань Офісу Президента України. Оскільки в період повномасштабного вторгнення країни-агресора на територію України та проведенням активних військових дій Дніпропетровська область приймає біженців з інших регіонів України: Харкова,

Херсона, Донецька, Луганська, Запоріжжя, то молодь міста Дніпра, що об'єднав Молодіжний центр Дніпра долучилися до волонтерського об'єднання «СпівДія». На базі Комунального підприємства «Молодіжний центр Дніпра» Дніпровської міської ради з 16 березня 2022 року розпочав свою роботу «СпівДія Хаб-Дніпро». Щотижня, зусиллями Хабу оброблюється більше 5000 заявок, формується та відправляється близько 10 000 продуктових наборів для потребуючих осіб, зазначені об'єми роботи для цивільного населення, що постраждало від збройного вторгнення країни-агресора. Самовіддана та невтомна праця волонтерів та команди Молодіжний центр забезпечує тисячі людей їх конституційним правом на життя, яке перманентно намагається відняти наш спільний ворог [1].

За період функціонування команда «СпівДія Хаб Дніпро» налагодила базові процеси роботи, логістику та кадровий резерв Хабу, у результаті чого була сформована команда з 200 волонтерів. Об'єднання включає у себе як молодь Дніпра, так і молодь з числа ВПО. Спільна діяльність сприяла зменшенню ідеологічних та ціннісних розбіжностей між молоддю з-поміж ВПО та місцевою молоддю; інтеграції молоді з-поміж ВПО в соціальну активність та життя громади з метою побудови соціальної стійкості, згуртованості та солідарності молоді. Зокрема, за час роботи Хабу було опрацьовано понад 65 000 заявок, а це понад 190000 людей, що отримали допомогу. Щотижня Хаб отримує нові вантажі з гуманітарною допомогою, що є можливим завдяки ефективній комунікації з 29 донорами [1].

Досвід молодіжного центру м. Дніпра демонструє динамічні зміни у молодіжній роботі. Враховуючи велику тривожність, моральний та психічний стан молоді, необхідна активізація молодіжних центрів. Державою робляться кроки в напрямку посилення такої роботи на більш безпечних територіях.

Відтак відповідно до Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2021-2025 роки за напрямом «Сфера молодіжної політики» є три етапи покращення роботи з молоддю [4]. Перший етап було завершено в кінці 2022 року та його основною метою було створення безпечного та сприятливих умов для подальшого життя, розвитку власної особистості, самовдосконалення та професійної діяльності в Україні.

Другий етап (січень 2023 року – грудень 2025 року) буде націлено на збільшення участі молоді в питаннях відбудови нашої держави. На третьому

етапі (січень 2026 року – грудень 2032 року) планується якомога більше залучити представників молоді у громадське життя, відповідно до рекомендацій Європейського Союзу, Ради Європи і ООН та їхньої участі у європейській програмах для інтеграції у європейську молодіжну спільноту [4].

Враховуючи умови, що виникли та динамічну зміну потреб молоді, молодіжним працівникам необхідно виокремити наступні тенденції розвитку молодіжної роботи в період кризи:

1) сприяння створенню соціально-культурної близькості молоді з-поміж ВПО з приймаючою громадою (спільна мова, культурні, етнічні традиції) та зниження рівня дискримінації;

2) розвиток інноваційних напрямків роботи з молоддю: психосоціальна підтримка; кар'єрне консультування, пошук роботи та профорієнтація; медіаграмотність, кібергігієна та протидія кібербулінгу;

3) налагодження партнерських зв'язків між державним, громадським і приватним секторами;

4) забезпечення інклюзивного підходу;

5) популяризація та розширення волонтерського руху.

Також ми спостерігаємо як у реальному часі національні культурні цінності починають впливати на робочі цінності покоління Z, що підтверджено і працями європейських вчених [7], та є необхідною умовою становлення економічної культури молодого фахівця [6].

У підсумку зазначимо, що продовження здійснення молодіжної політики має вибудовуватись на переформатуванні існуючих планів роботи, які були прийняті до війни. Впровадження заходів щодо патріотичного виховання молоді, створення дозвілля та залучення до громадської роботи в період війни буде поступово формувати нові ідейні погляди представників молодого покоління. Молодіжні центри та рухи мають стати опорою молоді, яка не розуміє як і в чому їй розвиватись.

### **Список використаних джерел:**

1. Комунальне підприємство «Молодіжний центр Дніпра» Дніпровської міської ради. URL: <http://surl.li/bqxpqg> (дата звернення 10.01.2023).
2. Левченко, Н. Молодіжний центр у контексті розвитку молодіжної роботи. *Ввічливість. Humanitas*, 2020 С. 67-73. <https://doi.org/10.32782/humanitas/2022.1.10>.

3. Про введення воєнного стану в Україні. Указ Президента України, 24.02.2022 р. №64/2022, База даних «Законодавство України», URL: <http://surl.li/bqxpqg>. (дата звернення 10.01.2023).
4. Про затвердження Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2021-2025 роки та внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України: Постанова Кабінету Міністрів України від 02.06.2021 р. №579. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <http://surl.li/cnatw>. (дата звернення 10.01.2023).
5. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Молодь та спорт». Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Липень 2022 року. 1-13 URL: <http://surl.li/ehliy>. (дата звернення 10.01.2023).
6. Стасюк, Ю.М. Формування економічної культури молодого фахівця. *Особистість у просторі культури*: Матеріали Всеукраїнського науково-практичного симпозиуму. 2009. С. 100-102.
7. Aldjic, K., & Farrell, W. Work and Espoused National Cultural Values of Generation Z in Austria. *European Journal of Management Issues*. 2022, 30(2), P. 100-115. <https://doi.org/10.15421/192210>.
8. Sardak, S., Shymanska, K., Girman, A., Krupskyi, O. International youth migration: features, tendencies, regulation prospects. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*. 2021, 30(2), P. 365-378. <https://doi.org/10.15421/112133>.

**Канд. психол. наук Крупський О. П., Левенець А. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ  
В НЕПРИБУТКОВИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ  
НА ПРИКЛАДІ ГО «ДУЇТ»**

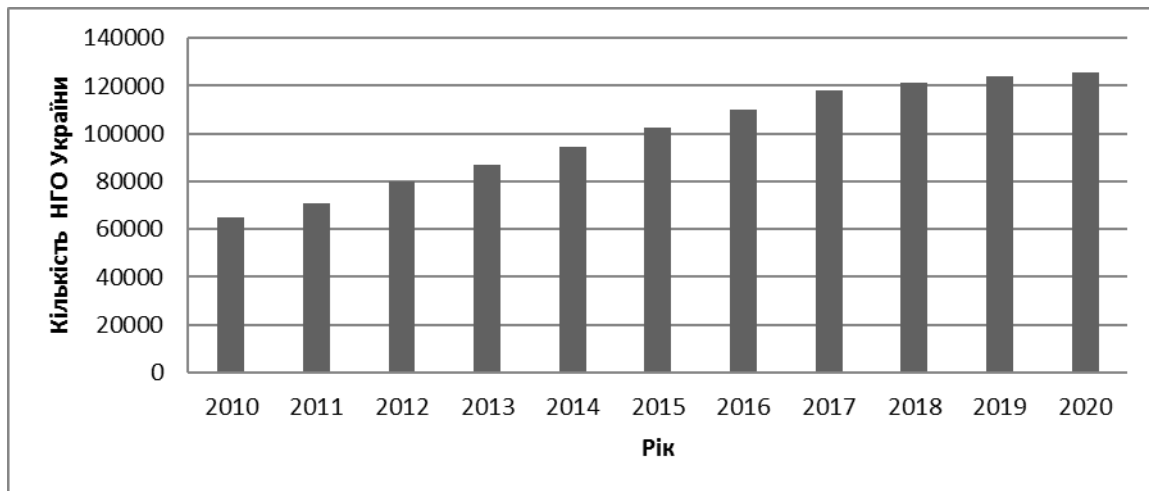
За даними Міністерства юстиції України [5], станом на 1 лютого 2022 року, зареєстровано більше 125 тисяч неприбуткових громадських організацій (НГО) в Україні. Однак багато з них можуть бути неактивними або не функціонувати взагалі. Але тенденція збільшення кількості чітко простежується на графіку (рис. 1).

Як бачимо, неприбутковий сектор в Україні знаходиться в стані активного розвитку, і кількість НГО зростає з кожним роком. Також варто зазначити, що різноманітність цих організацій дуже велика, від благодійних організацій до професійних спілок і громадських об'єднань.

Тему неприбуткових організацій досліджували такі вчені як Гілета О.П. [1], Дуднева Ю.Е. із колегами [3], Гудзь П.В. та Скоробогата Ю.Р [2], М. Ботс [7] та інші. Прийняття управлінських рішень в неприбуткових громадських організаціях України може мати свої особливості, порівняно з прийняттям рішень в

комерційних організаціях. Ось декілька можливих особливостей, та управлінські рішення прийняті громадською організацією «Дуїт» [6]:

1. Демократичний процес прийняття рішень. Більшість неприбуткових громадських організацій в Україні мають демократичну структуру управління. Це може затягнути процес прийняття рішення, але забезпечує більшу легітимність управління. В ГО «Дуїт», наприклад, рішення приймаються за рахунок високого рівня довіри між учасниками.



**Рис. 1. Зміна кількості НГО в Україні за офіційними даними Міністерства юстиції України за період з 2012-2022 роки**

*Джерело: складено авторами на основі [5]*

2. Обмежені фінансові ресурси. Більшість неприбуткових громадських організацій в Україні працюють на благодійних внесках, дотаціях та грантах, що може призвести до обмеження фінансових ресурсів для прийняття рішень. Для залучення інвесторів ГО «Дуїт» використовує рекламу в соцмережах.

3. Соціально орієнтована мета. Більшість неприбуткових громадських організацій націлені на розв'язання соціальних проблем, а не на максимізацію прибутку. Наприклад метою ГО «Дуїт» є розвиток творчого потенціалу української молоді. Це може вимагати зміни пріоритетів та довгострокового планування у прийнятті управлінських рішень.

4. Залучення волонтерів. Більшість неприбуткових громадських організацій в Україні залучають волонтерів, що може вплинути на прийняття управлінських рішень. Наприклад, ГО «Дуїт», залежно від доступності волонтерів, може бути

змушена змінювати графіки роботи. Для систематизації даних про учасників ГО використовує реєстрацію через онлайн форми.

5. Роль держави. Уряд може надавати дотації та гранти, встановлювати регуляторні вимоги та контролювати діяльність організацій. Це може вплинути на прийняття управлінських рішень. ГО «Дуїт», наприклад, взаємодіє з державними ВНЗ з метою залучення нових учасників.

6. Конкуренція між НГО. Україна має значну кількість неприбуткових організацій, що може створювати конкуренцію між ними. Організації можуть бути змушені змінювати свою стратегію та приймати рішення, щоб забезпечити своє місце на ринку. ГО «Дуїт», з метою збереження конкурентоспроможності, будує свою стратегію на регулярному проведенні нових заходів та постійному залученні нових учасників, що дозволяє підтримувати ініціативність. Взагалі ГО дуже складно конкурувати з іншими без відповідної етичної складової [4].

Узагальнюючи, неприбуткові громадські організації в Україні мають свої особливості у прийнятті управлінських рішень, пов'язаних з демократичним процесом, обмеженими фінансовими ресурсами, соціально орієнтованою метою, залученням волонтерів, роллю держави та конкуренцією між НГО. Для підвищення ефективності управління та досягнення мети, неприбуткові громадські організації можуть використовувати різноманітні інструменти, такі як планування та моніторинг діяльності, впровадження ефективної системи управління проєктами, розвиток мережевих зв'язків та співпраці з іншими організаціями, залучення волонтерів та використання інноваційних технологій.

### **Список використаних джерел:**

1. Гілета О.П. До питання критеріїв ефективності неприбуткових організацій. *Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства*. 2009. № 15. С. 245-259.
2. Гудзь П.В., Скоробогата Ю.Р. Оцінювання ефективності діяльності некомерційних організацій. *Академічний огляд*. 2014. № 1. С. 56-63.
3. Дуднева Ю.Е., Обиденнова Т.С., Васильєва М.О. Особливості менеджменту некомерційних організацій. *Modern Economics*. 2020. № 21(2020). С. 84-88. [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-13).
4. Крупський О.П. Культура в організації: роль менеджера в забезпеченні збалансованого підходу. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2014. Т. 19, Вип 3(3). С. 63-67.



5. Міністерства юстиції України. Офіційний сайт. URL: <https://minjust.gov.ua/>. (дата звернення 25.02.2023)
6. Сторінка ГО «Дуїт» в Facebook. <https://www.facebook.com/NGO.Do.it/>
7. Botts, M.M. Dynamic managerial capabilities: lessons from non-profits in highly dynamic environments. *European Journal of Management Issues*. 2017. Vol. 25(1). 24-29. <https://doi.org/10.15421/191704>.

**Михайловський Є. Д., Гордєєва-Герасимова Л. Ю.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **СУЧАСНИЙ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

На сучасному етапі розвитку соціально-економічних відносин стрімкий економічний розвиток не можливий без використання сформованого інноваційного науково-технічного потенціалу, впливу інституційних чинників технологічного прогресу, а також значної державної підтримки побудови та впровадження підприємницьких інноваційних мереж [3; 4]. Досвід промислово розвинутих країн підтверджує, що конкурентоспроможність, передові позиції на світовому ринку для будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності можна здобути тільки при умові наявності міцного інноваційного потенціалу. Зрозуміло, що в таких умовах стратегічне значення в забезпеченні конкурентного вітчизняного виробництва набуває формування та впровадження його інноваційного потенціалу.

Отже основним напрямом розробки стратегії активізації інноваційно-інвестиційного розвитку є збільшення темпів організації інноваційно-інвестиційної діяльності в перспективі, для чого необхідно:

1. Побудова дієвого організаційного механізму стратегування, який окреслює поєднання стратегічних цілей та засобів їх реалізації в процесі управління підприємством з метою його інноваційно-інвестиційного розвитку на довгострокову перспективу.

2. Впровадження базисних функцій стратегування для стимулювання інноваційного прискорення.

3. Використання такого адміністративного стилю управління, при якому поєднуються процеси контролю за виконанням правил та вимог та адміністрування,

виходячи з того, що процес стратегування визначає необхідність формалізації процедур керування інноваційно-інвестиційним розвитком.

Для побудови дієвого механізму поєднання задач стратегування та процедури їх вирішення для керуючих усіх ланок підприємства при реалізації інноваційного процесу на довгострокову перспективу, необхідно створити сукупність показників, яка б відображала результат впровадження процедур інноваційного розвитку. Мається на увазі відокремлення показників інноваційних перевтілень та розробка методики їх аналізу. Активація інноваційного процесу на підприємстві здійснюється за рахунок застосування інноваційно-інвестиційних заходів. Що в свою чергу також підпадає стратегуванню з визначенням наступних етапів:

- з'ясування мети стратегії інноваційного розвитку;
- формування мапи стратегії інноваційного розвитку;
- побудова системи показників інноваційного розвитку;
- формулювання планового розміру показників;
- побудова заходів стратегії інноваційного розвитку.

Базою стратегування є застосування стимулюючих та компетентнісних чинників розвитку інноваційно-інвестиційного процесу. Стимулюючий або економічний базис формує економічну складову ефективності інноваційного розвитку, яка вимірюється певними показниками. Компетентнісний базис ґрунтується на інтелектуальній складовій. Ці чинники пов'язані, по-перше через процес адміністрування, а також через реалізацію спільного результату – забезпечення пришвидшення інноваційного процесу та, наприкінці, інноваційних перевтілень підприємства.

Впровадження адміністративного підходу визначає необхідність поєднання процесу адміністрування з комплаєнс-контролем через те, що для застосування стратегування необхідно формалізувати його процедури. Пропонується використання адміністративного підходу та адміністрування як управлінського інструментарію стратегування впровадження інноваційного розвитку підприємства, тому що він приймає безпосередньо та опосередковано участь у впливі на сам процес розвитку [2].

Отже, здійснений аналіз сучасного механізму інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва виявив, що застосування аналітичної бази «здійснення інтегрованого управлінського аналізу розвитку вітчизняних підприємств

у конкурентному середовищі, дозволяє оцінити інноваційний потенціал підприємств» [1] та запропонувати заходи для його реалізації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Карпенко Л.М. Концептуальні засади моделювання стратегічних програм розвитку підприємства: інноваційні інструменти. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018, № 4. С.135-142. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2018/2018\\_4/jrn/pdf/25.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2018/2018_4/jrn/pdf/25.pdf) (дата звернення 20.03.2023).
2. Матвеев П., Можаровський М. Теоретико-правові засади комплаєнс-заходів суб'єктів господарювання в Україні. *Актуальні проблеми держави і права*. 2021. Випуск 90. С.113-125. URL: <http://www.apdp.in.ua/v90/17.pdf> (дата звернення 20.03.2023).
3. Гринько Т.В., Максимчук О.С. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг. *Проблеми економіки*. 2015. №1. С. 255-260.
4. Гринько Т.В. Особливості управління інноваціями на промислових підприємствах України. *Управління розвитком*. 2016. №4 (186). С. 6-13.

**Канд. екон. наук Олійник Т. І., Гайдай К. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **ВПЛИВ ПСИХОЛОГІЧНИХ ФАКТОРІВ НА ПРОЦЕС ТА ЯКІСТЬ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

Під час проведення експериментів вимірювання різних показників не може бути виконати абсолютно точно, так як самі вимірювальні прилади мають певну похибку. Похибка вимірювань може бути обумовлена недостатньо ретельними експериментами, недосконалістю методів і засобів вимірювань, неврахуванням впливу різних факторів у процесі дослідження, а також суб'єктивними властивостями самих учених.

Похибки вимірювань поділяють на систематичні та випадкові. Систематичні похибки залишаються постійними під час повторних експериментів, і якщо величина цих похибок відома, їх можна врахувати при повторних вимірюваннях [3]. При багаторазових повтореннях можна використовувати статистичні методи, щоб виключити ті, що з найбільшими відхиленнями.

Типом випадкової помилки може бути груба помилка, яка значно перевищує систематичну помилку або випадкову помилку. Такі грубі похибки та промахи частіше спричинені помилками експериментатора. Їх можна легко виявити і

згодом не враховувати під час проведення аналізу. Тому особливо слід зазначити, що отримання та обробка статистичних даних вимагають від дослідника великої уваги та відповідних навичок.

Головне завдання дослідника провести вимірювання з найменшими похибками з використанням усіх можливих методів усунення систематичних та випадкових помилок.

Серед похибок вимірів важливе місце посідають суб'єктивні. Їхніми джерелами є психологічні чи психофізіологічні причини [1]. Наприклад, через дефект зору експериментатор може недостатньо точно зчитувати показання приладів. Для усунення таких похибок достатньо забезпечити необхідне освітлення та підібрати відповідне градування шкал приладів.

Також до психологічних причин похибок відносять інерційність мислення та різні психологічні бар'єри [4]. Досить часто нові та несподівані результати експерименту дослідник прагне зрозуміти в рамках старих уявлень, але вони в ці рамки не укладаються і розглядаються як промахи [2]. Тут проявляється інерційність мислення експериментатора, тобто його віра у досконалість та універсальність старих уявлень, а може, просто страх нового.

Буває, що помилки експерименту пов'язані з тим, що дослідник не уявляє чітко, що він збирається отримати. В результаті можуть бути не враховані найважливіші фактори, а це суттєво ускладнить аналіз експериментальних даних.

Іноді у процесі аналізу результатів експерименту дослідник несвідомо підганяє експериментальні дані на підтвердження раніше висунутої гіпотези. Ця небезпека особливо велика, якщо висновок робиться на підставі даних, на яких можуть суттєво позначатися помилки вимірювання та вплив факторів, що не враховуються. У таких умовах неважко підібрати достатню кількість фактів, що підтверджують прийняту гіпотезу, пояснити помітні відхилення промахами і тим самим уникнути істини. Для виключення таких помилок відомий фізик Резерфорд проводив серії дослідів, показники яких враховували студенти, які не знали, в чому полягає експеримент, а криві за отриманими точками проводили інші люди, які також не знали, що має вийти [3]. Застосування такої методики обробки матеріалів експерименту дозволило Резерфорду та його учням не зробити жодного помилкового відкриття, тоді як в інших лабораторіях таких «відкриттів» було чимало.

Все вищевикладене доводить, що будь-який результат експерименту повинен багаторазово перевірятися і сприйматися критично. Перевірку результатів експерименту доцільніше здійснювати в інший час дня або після декількох днів.

Після завершення всіх серій експерименту дослідник може ухвалити рішення: чи визнати основну частину роботи закінченою; чи є необхідність провести додатковий збір інформації та відбір матеріалу з підтвердження гіпотези; визнати свою роботу як невдалу тощо.

При тривалих дослідженнях рекомендується періодично обговорювати їх у науковому колективі. Це дозволяє досліднику своєчасно та коректно скоригувати хід відповідного експерименту та направити його у потрібному напрямку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Панасенко Е. Експеримент як провідний емпіричний метод наукового дослідження в психології: теоретичний аспект. *Наук. вісник МНУ ім. В.О. Сухомлинського. Психологічні науки*. 2017. № 1 (17). С. 127-133.
2. Романенко О.В., Прохоренко Л.І., Хохліна О.П. Експериментальна психологія: курс лекцій. Київ. Нац. акад. внутр. справ. 2017. С. 146.
3. Старинська Н.В. Методологія та організація науково-психологічних досліджень. КВНЗ «Київський університет імені Бориса Грінченка». 2015. С. 31.
4. Grynko T., Krups'kyu O. Role of Cognitive Style of a Manager in the Development of Tourism Companies' Dynamic Capabilities. *Tourism and hospitality management*, 2018. Vol. 24. Issue 1. P. 1-21.

**Канд. екон. наук Олійник Т. І., Гамерська І. С.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **ЕТИЧНІ ТА ЕСТЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕТОДОЛОГІЇ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

Естетичні компоненти у науковій діяльності грають істотну роль, справжньому вченому заняття наукою доставляють величезну естетичну насолоду, не меншу, ніж діяльність художника чи артиста. Тож наукові результати обов'язково персоніфіковано – кожна наукова книга чи стаття має автора. Відмінність науки та мистецтва, як правило, пояснюється тим, що наука дає логічно аргументоване, понятійне, вільне від особистих уподобань знання, а мистецтво – наочно, емоційно, чуттєво.

Але іноді у наукових суперечках серед людей науки емоції бувають такі ж сильні, як і серед художників. Різниця місця емоцій у процесах художнього та наукового пошуку, а також у сприйнятті художніх творів та результатів наукової праці у тому, що у науці емоційний момент не враховується, хоча він присутній фактично. Тут джерелом почуттів є справжня особистість дослідника, але оскільки виклад підсумку та кінцевого результату дослідження ведеться як би «від імені» абстрактного суб'єкта науки, то емоції або усуваються, або не повинні розглядатися як власний значущий компонент наукової праці. Таким чином, естетика має безпосереднє відношення до методології науки як вчення про організацію наукової діяльності, будучи однією з її підстав.

Оскільки будь-яка людська діяльність здійснюється в суспільстві, то вона ґрунтується (точніше, повинна завжди ґрунтуватися на моралі і організовується відповідно до моральних норм). Структурними зразками моральної культури як цілісної системи є [1]:

- культура етичного мислення (уміння користуватися етичним знанням, застосовувати моральні норми до особливостей тієї чи іншої життєвої ситуації тощо);
- культура поведінки (уміння будувати свою поведінку, здійснювати вчинки відповідно до засвоєних принципів і норм моралі);
- культура почуттів;
- етикет, що регламентує форму та манеру поведінки.

Таким чином, моральна культура є суттєвою стороною діяльності кожного дослідника, відбиваючи функціонування історично-конкретної системи моральних цінностей

Існує ще два специфічні аспекти етики: якими повинен керуватися кожен дослідник «корпоративна» та професійна етика. Корпоративна етика – зведення писаних і неписаних норм взаємовідносин між співробітниками в рамках одного конкретного підприємства [4; 5]. Професійна етика, для деяких професій існують, крім загальнолюдських, загальнонаціональних етичних норм, ще й додаткові професійні етичні норми. Наприклад медична етика (знаменита клятва Гіппократа), педагогічна етика тощо. Діяльність у таких професіях організується відповідно до цих специфічних етичних норм [2].

Норми наукової етики не сформульовані в вигляді будь-яких затверджених кодексів, офіційних вимог, але вони існують і можуть розглядатися у двох

аспектах: внутрішні (у співтоваристві вчених) етичні норми та зовнішні – як соціальна відповідальність вчених за свої дії та їх наслідки.

В 1942 етичні норми наукового співтовариства були описані Р. Мертоном. На його думку, науки – це сукупність чотирьох основних. цінностей [3]:

– універсалізм, тобто. істинність наукових тверджень, має оцінюватися незалежно від раси, статі, віку, авторитету, звань тих, хто їх формулює. Наука спочатку демократична: результати великого, відомого вченого повинні піддаватися суворій перевірці та критиці, як і результати дослідника-початківця;

– спільність: наукове знання має вільно ставати спільним надбанням;

– незацікавленість, неупередженість: вчений повинен шукати істину безкорисливо. Не можна розглядати винагороду та визнання наукових досягнень вченого як самоціль. Але існує і наукова конкуренція, яка полягає в прагненні вчених отримати науковий результат швидше за інших, і конкуренція окремих учених, їх колективів отримання грантів, державних замовлень;

– раціональний скептицизм: кожен дослідник несе відповідальність за оцінку якості того, що зроблено його колегами, він не звільняється від відповідальності за використання у своїй роботі даних, отриманих іншими дослідниками, якщо він сам не перевіряв точність цих даних. Іншими словами, в науці необхідно, з одного боку, поважати те, що зробили попередники, а з іншого боку – скептичне ставлення до результатів.

Зовнішня етика науки на відміну професійної, внутрішньої етики реалізується у відносинах науки та суспільства як соціальна відповідальність вчених. Ця проблема не стояла перед вченими до середини ХХ століття – до появи ракетно-ядерної зброї, генної інженерії, гігантських екологічних катастроф та інших явищ, що супроводжують науково-технічний прогрес. Сьогодні відповідальність вченого за наслідки своїх дій зростає і зростає.

### **Список використаних джерел:**

1. Ткаченко Н.Е., Ольшанський О.В. Розвиток soft skills сучасного фахівця в закладі вищої освіти. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 185-191.
2. Димченко О.В., Єсіна В.О., Рудаченко О.О., Тараруєв Ю.О. Пропозиції щодо державного фінансування наукової діяльності в Україні. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2021. №11. С. 157-159.
3. Фадеева І.Г., Гринюк О.І., Кучерявий В.А. Науково-методичні підходи до оцінювання ефективності науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. *Бізнес Інформ*. 2020. №2. С. 66-73.

4. Крупський О.П., Гринько Т.В. Роль організаційної культури у стратегічному розвитку підприємств туризму та гостинності. Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології: Колективна монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2015. С. 142-167.
5. Grynko T., Koshevyi M., Krups'kyu O., Maximchuk O. Modern Concepts of Financial and Non-Financial Motivation of Service Industries Staff. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. ASERS Ltd, 2017. Issue 4(26). Vol. 8. P. 1100-1112.

**Канд. екон. наук Олійник Т. І., Гебріна І. К.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ЛОГІЧНІ МЕТОДИ У НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ**

Питання про те, що є логікою відкриття, в історії науки було висловлено багато різних точок зору: від визнання існування такої логіки та спроб її побудови до повного її заперечення.

Ряд науковців сформулювали своє бачення логіки відкриття, в їх розумінні – під логікою процесу відкриття слід розуміти той чи інший спосіб співвіднесеності компонентів цього процесу, який втілюється у зв'язках та відносинах між цими компонентами, у розвитку цього процесу відповідно до певних закономірностей, схем та правил [1].

У широкому розумінні логіка наукового відкриття та наукового пошуку включає в себе багато факторів, що впливають на спрямованість дослідницького процесу: стан і характер самого об'єкта дослідження, вихідну позицію та установки дослідника, умови дослідницької діяльності, вплив зовнішнього соціокультурного середовища тощо. Розуміння логіки наукового пошуку як логіки діяльності дозволяє побачити її специфіку [1].

Якщо пошуковий процес розглядати з погляду об'єкта дослідження, то логіка пошуку буде формуватися у міру виявлення логіки об'єкта, його зв'язків та відносин. Пошукову діяльність здійснює науковець, і він має свідомо обумовлений ним план діяльності, який залежить від вихідних позицій та установок, інтелектуального потенціалу та наявних пізнавальних засобів. На логіку пошукового процесу можуть впливати і позанаукові чинники – соціальні та економічні умови [3], культурні традиції, політична система тощо. Ці чинники мають динаміку і свою логіку розвитку. Логіка наукового пошуку формується через взаємодію суб'єктивних та об'єктивних, наукових та позанаукових факторів.



Існують і інші аспекти пошукового процесу, кожен з них, відносно самостійний, має свій комплекс зв'язків та відносин, тобто свою логіку. Логіки окремих аспектів взаємодіють у цілісному процесі пошукової діяльності, тому логіка пошукового процесу виявляється логікою кооперативного процесу, в якому існують та взаємодіють різні субпроцеси.

Логіка наукового пошуку – різномірний за змістом аспект логіки наукового дослідження. У ній переплетені логіка суб'єктивного та об'єктивного характеру, а також компоненти пізнавальної та негносеологічної природи. Різномірність логіки пошукового процесу робить її логікою ймовірності, що розвивається. Результатом наукового пошуку є висування гіпотези, яка є не достовірним, а імовірнісним знанням [2].

Вчення про метод, а також сама система методів, що організують і регулюють наукове дослідження, носить назву методології. Методологія природничих наук та методологія гуманітарних наук мають як загальні підстави, методи та принципи, так і відмінності, пов'язані головним чином з аксіологічною спрямованістю гуманітарного знання.

Отже, логіка наукового дослідження проявляється у двох аспектах: перший аспект – це методологічні передумови наукового відкриття тобто, логіка наукового відкриття, другий – логіка наукового пошуку. Логіка наукового дослідження охоплює методи, правила, прийоми та принципи, які детермінують здобуття нового знання та визначають характер пізнавального процесу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Важинський Т.І. Методика та організація наукових досліджень: Навч. посіб. Суми: СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2016. 260 с.
2. Азарова А.О. Математичні моделі та методи оцінювання фінансового стану підприємства: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2012. 172 с.
3. Гринько Т.В. Методологічний аналіз підходів щодо розвитку інновацій. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* ХНУ, 2011. №2. Т. 2 (174). С. 30-34.

**Канд. екон. наук Олійник Т. І., Ковальова Д. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **АНАЛІЗ СТАНУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ**

Реалізація продукції – складний процес, оскільки контролюється безліччю служб, нормативних актів, законів. Торгівля регулює стан певних галузей та економіки держави в цілому. Її розвиток є передумовою вдосконалення виробничого процесу. Перш за все, торгівля спонукає вітчизняних товаровиробників враховувати запити суспільства, до того ж торгівля є найбільш розвиненою бюджетоутворюючою сферою.

Для підвищення прибутковості необхідне проведення аналізу стану торгівлі нашої країни, визначення основних тенденцій розвитку. Саме це призведе до підвищення прибутковості у подальшому. Тому виникає необхідність у проведенні аналізу динаміки певних показників стану роздрібною торгівлі в Україні.

Ринок роздрібною торгівлі (ринок ритейлу) – це соціально-економічні відносини, які склалися у сфері продажу товарів та послуг споживачам для подальшого використання (слід включити також прямі продажі, які здійснюються в торговельних точках, продаж різноманітних товарів за посередництвом комівожерів, купівля товару вдома, замовлення через Інтернет) [1].

Ринок роздрібною торгівлі включає в себе торгові мережі. Їх поділяють на продовольчі і непродовольчі. Основним об'єктом роздрібною торговельної мережі є магазини [2].

В Україні серед іноземних продовольчих компаній на ринку представлено: «Metro Cash&Carry», «Auchan», «Novus» та інші. Серед національних продовольчих роздрібних мереж: ГК «Фоззі» (мережі «Сільпо», «Фора», «FOZZY Cash&Carry»); «АТБ-маркет», ТОВ «Омега» (Vagus, Eva) тощо. Загалом, нараховується 11 національних операторів роздрібною торгівлі продовольчими товарами. Інші у свою чергу здійснюють діяльність у межах декількох регіонів, або в межах однієї області [3]. Найбільшу площу займають магазини компанії Fozzy Group. Вони розташовані у 23 областях країни.

Проаналізувавши роботу операторів роздрібною торгівлі слід зазначити що основні зусилля спрямовані на утримання ринкових позицій, оптимізацію вже існуючих торговельних мереж та їхнє розширення. За даними NAI Ukraine

станом на середину 2018 року в м. Дніпро на тисячу жителів припадає 360 кв. м торгових площ, у Києві – 449 кв. м. на людину, але враховуючи ту невизначеність, яку маємо зараз, неможливо точно спрогнозувати як поведе себе ринок ритейлу у майбутньому.

Через війну 85% бізнесу в Україні перейшли в режим часткової роботи або взагалі зупинили функціонування. Деякі підприємці припинили діяльність і не планують відновлення, а 35% призупинили діяльність, очікуючи на кращі часи.

Наявність товарів та їхня логістика на сьогодні є важливим питанням у продуктовому ритейлі, особливо в зонах бойових дій. Процес забезпечення торгових об'єктів в даних регіонах є ускладненим. Проблем додало й знищення ворогом складських та виробничих потужностей. Певні торгові точки закриваються через оптимізацію торгових мереж, відкритими залишають лише «базові» магазини, а інші тимчасово припиняють роботу або використовуються як складське приміщення. Станом на 21 березня загальна кількість працюючих торговельних точок в Україні склала 9701 при загальній чисельності 13674.

На теперішній час закрито 3973 торгових об'єктів. Причини цього: повне або часткове пошкодження приміщень, втрата права власності, небезпека для персоналу та покупців, відсутність можливості постачати товар. При цьому більшість відкритих об'єктів (15-18%) продовжують роботу за обмеженим або скороченим графіком (декілька днів на тиждень). Продавці також зіштовхнулися з величезним відтоком кадрів, нестача логістичного персоналу та персоналу в магазинах є великою проблемою зараз.

Найбільших втрат у відсотковому вимірі зазнали сфера розваг та мережі магазинів одягу (72% з них припинили свою роботу). 51% магазинів побутової та цифрової техніки не працюють. У фармацевтичному сегменті було закрито 625 аптек, що складає 16% галузі. Основною причиною є те, що більшість ТРЦ і кінотеатрів наразі зачинені, а в зонах активних бойових дій та окупації – взагалі пошкоджені або знищені.

Близько 30% своїх доходів Українці витрачають на продукти харчування. Поточна ситуація та девальвація національної валюти негативно впливає на споживчий попит. Падіння доходів відображається на товарообігу: українці переходять на дешевші альтернативи повсякденних продуктів [4]. Роздрібна торгівля є значущою підтримкою всієї економіки країни, хоча нестабільна

політична та економічна ситуація, висока тіньова складова бізнеса ніяк не прискорює процес розвитку роздрібно-торгівельних мереж.

Держава повинна забезпечувати підтримку підприємствам роздрібно торгівлі, це, в свою чергу, призведе до подальшого розвитку. Слід удосконалити податковий контроль за діяльністю підприємств роздрібно торгівлі, впровадити пільговий режим оподаткування для певних суб'єктів, посилити державне стимулювання малого бізнесу. Також варто передбачити певну суму (грант) для підприємців, які втратили активи, товари в окупованих чи напівокупованих містах, аби вони мали можливість побудувати свій бізнес знову вже на території, яка підконтрольна Україні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бегларашвілі О.Б., Кулик А.Г. Роздрібна торгівля в Україні: динаміка змін. Вісник КНЕТЕУ. 2018. С. 52-58
2. Данкеева О.М. Роздрібна торговельна мережа в Україні: класифікація типів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. №6. С. 78-84.
3. Євсейцева О.С. Аналіз ринку роздрібно торгівлі. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 11. С. 50-54.
4. Шпильова Ю.Б. Роздрібна торгівля України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія Економічні науки*. 2014. С. 227-232.

**Канд. екон. наук Олійник Т. І., Пришедько К. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **НАУКОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ В УКРАЇНСЬКІЙ ЕКОНОМІЦІ**

Українська економіка має достатній потенціал для реалізації наукових досліджень. На сьогоднішній день Україна досі має великий пласт підприємств, наукових станцій, вищих закладів освіти, які формують собою національну інноваційну систему. Наукові дослідження і розробки виконують приблизно 963 організації, 46% з яких відносяться до державного сектору економіки, 39,0% – підприємницького та 15% – вищої освіти. Більше всього підпорядковано організацій саме Національній академії наук України – до 180. Міністерству освіти і науки України – близько 130, Національній академії аграрних наук України – 86,

Міністерству аграрної політики та продовольства України – 52, Міністерству охорони здоров'я України – 36, Національній академії медичних наук – 35, Міністерству економічного розвитку і торгівлі України – 33, Національній академії педагогічних наук – 12 організацій [1]. Також в Україні є ряд законодавчих актів які несуть підтримуючу функцію цих наукових потужностей держави, дають змогу на національному рівні створювати ринок наукових розробок.

Серед них можна перелічити:

– діючий закон про інноваційну наукову діяльність [2].

– розробка стратегії розвитку та прийняте відповідне розпорядження Кабінету Міністрів, яке наголошує про схвальність програм на період до 2030 року. В ньому говориться про те, що треба схвалити стратегію розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року [3]

– окрема постанова Кабінету Міністрів України, про схвалення загальнодержавної цільової науково-технічної космічної програми України на 2021-2025 роки, яка наголошує на проблемах даного сектору і методи їх вирішення [4].

В Україні існує достатньо сильний інноваційний потенціал, є розвинута сфера ІТ-технологій, ракетно-космічна галузь, велика кількість вищих закладів та розробки наукових проєктів при них, розроблені загально державні національні програм розвитку різних секторів НДДКР, розпорядження Кабінету Міністрів згідно цих програм та стратегій.

Показники Європейської системи оцінки інновацій надали можливість попереднього порівняння в ефективності інновацій у Європейському Союзі та Україні. За порівняння з Європейським Союзом Україна має непогані показники по витратам на інформаційні телекомунікаційні технології і витрати на освіту молоді, які перевищують середньоєвропейські. Також Україна має більш велике співвідношення кількості випускників науково-технічних навчальних закладів та кількості нових інновацій на ринку, воно наближається до середньоєвропейського рівня [5].

Незважаючи на позитивні моменти державної наукової діяльності, ринок має низький показник по залученню приватного сектора в цю діяльність. Університет Корнелла у виданні «GII», порівняв українську доходність від наукової діяльності з В'єтнамом та Індією [6].

Отже, за кількістю залучення грошей в наукову програму держави, можна побачити, як відбулося згубне скорочення фінансування, включаючи зменшення витрат на науково-дослідне обладнання. Через відсутність стабільної економічної ситуації кількість замовлень з боку промислових секторів на продукцію науково-технічної діяльності різко скоротилася. До цього ж, результатом структурних змін української промисловості стало домінування гірничодобувного, енергетичного та металургійного секторів національної економіки. Виробничі сектори цього напрямку не мають активної інноваційної діяльності. Вони характеризуються відносно стабільними технологіями [8], а продукція немає різноманітності та перспектив в науковому інноваційному підході.

Порівняно із західними аналогами, українські мережі інновацій та інфраструктури мають вельми низьку підтримку з боку бізнес-структур, а також мають відносно слабкий рівень взаємодії як у цілісних мережах, так і поміж ними. Українська інфраструктура підтримки бізнесу та інновацій не має поєднання в мережу, тому що здебільшого про них навіть не мають жодної інформації.

Відсутність доступних можливостей для накопичення міжнародного досвіду, передових методів роботи, методик та інструментів створює умови безвиході для підприємств з інноваційною діяльністю. Це призводить до того, що учасники ринку втрачають мотивацію створювати та розвивати конкурентоспроможний бізнес.

### **Список використаних джерел:**

1. Державна служба статистики України: Статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність України». URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/09/zb\\_nauka\\_2017.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/09/zb_nauka_2017.pdf).
2. Закон України про інноваційну діяльність. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
3. Кабінет Міністрів України. Розпорядження про схвалення стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>
4. Кабінет Міністрів України. Розпорядження про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової науково-технічної космічної програми України на 2021-2025 роки: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2021-%D1%80#Text>
5. Інновації в Україні: Європейський досвід та рекомендації для України. Том 3. Проект ЄС від 19.10.2011р. [https://kneu.edu.ua/userfiles/our\\_partners/gudrun/3\\_UA.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/our_partners/gudrun/3_UA.pdf)
6. Cornell University, INSEAD and WIPO (2020). The Global Innovation Index 2020: Who Will Finance Innovation? Ithaca, Fontainebleau, and Geneva. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/Home>

7. Гринько Т.В. Сучасні тенденції та напрями розвитку науково-технологічної сфери України. *Економіка: проблеми теорії та практики*: Збірник наукових праць: в 9 т. Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. Випуск 231. Т. IV. С. 625-629.

**Пурас Т. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

У сучасних умовах успішна реалізація цілей розвитку підприємства багато в чому залежить від ефективного використання її інформаційних ресурсів. Інформаційні ресурси є основою інформаційного забезпечення прийнятого рішення та сприяють формуванню лідируючих позицій на ринку на основі управління внутрішніми змінами та інтересами, що виникають у сфері діяльності, звідси виникає проблема якісного інформаційного забезпечення стратегічного планування розвитку підприємства, яке є особливо актуальним.

Варто зазначити, що впровадження концепції стратегічного управління на підприємстві впливає на всі сторони його діяльності, оскільки інформація є предметом управлінської праці, а більшість факторів, що впливають на питання управління на об'єкті, мають інформаційний характер, тому необхідно ретельно переглянути існуючу інформаційну систему з метою отримання інформаційно-аналітичного забезпечення формування стратегічного управління відповідно до обраних стратегій.

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління – це система, яка об'єднує всі елементи організації в єдине ціле і дає можливість проектувати процес стратегічного управління як безперервний ланцюг управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей [2].

Динаміка середовища призводить до постійного оновлення, диференціації та збільшення обсягу інформації, що надає їй особливе місце в процесі стратегічного планування [1]. В умовах невизначеності та постійних змін у діяльності підприємства досить важко уявити собі прийняття ефективних управлінських рішень без системного знання суб'єкта управління. Система знань відноситься

до спрямованості методології. Наукові знання та соціальна практика, заснована на розгляді об'єктів як систем, уміння мислити системно стало однією з передумов роботи ефективного менеджера.

Існує два підходи до формування інформаційного забезпечення. Перший підхід називається функціональним. Після цього кожен підрозділ компанії самостійно організовує збір та обробку даних на основі власної документації, методів формування інформації, каналів зв'язку та архіву.

Системний підхід, у свою чергу, передбачає дотримання основних закономірностей функціонування системи, а саме: поєднання чи узгодження загальних і особистих цілей; пропорційність, що визначає внутрішні зміни по відношенню до відповідного ступеня зміни зовнішніх елементів; «слабкого місця», де особлива увага приділяється найдрібнішим елементам системи; онтогенез, що визначає послідовність фаз життєвого циклу компанії; інтеграція – прагнення системи мати вищий рівень організації, що дозволяє досягти синергетичного ефекту; обізнаність, що наголошує на наданні інформації як умова конкурентоспроможності [3].

Безумовною перевагою системного підходу є те, що він націлений переважно на структуровані системи та вибирає оптимальний варіант. З цього випливає, що системний підхід застосовується на різних рівнях компанії, що дозволяє централізувати збір, обробку, зберігання та передачу інформації користувачу.

Система збору зовнішньої інформації передбачає збір даних про ситуацію на ринках, на яких працює компанія, а також про існуючих і потенційних конкурентів і клієнтів [1].

Слід зазначити, що система інформаційного забезпечення з урахуванням аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища має відображати комплексну картину діяльності підприємства через інтеграцію всіх її елементів та системний підхід до її створення.

Після систематизації суттєвої інформації, вона формується за конкретними напрямками, прийнятими для компанії з метою досягнення цілей стратегічного планування. Отримана інформація піддається відповідній оцінці в рамках інформаційної бази, основою якої є інформаційні масиви, що зберігаються, постійно



оновлюються та накопичуються до необхідного обсягу [1]. Ланцюг інформаційних технологій складається з технічних пристроїв, засобів зв'язку, засобів організації, програмного забезпечення, персоналу, об'єднаних в цілісну систему.

Досконалість структури інформаційної системи та якість стратегічних рішень насамперед залежить від компетентності спеціалістів, які обслуговують та експлуатують інформаційну систему [2]. Найважливішим фактором, що впливає на надання інформації для стратегічного планування, є стратегічне мислення співробітників компанії, особливо керівництва.

Таким чином, один із способів забезпечення розвитку підприємства стає процес своєчасного визначення стратегічної інформації про характер змін, вкладених у забезпечення довгострокового успіху компанії. Інформаційне забезпечення стратегічного планування розвитку підприємства здійснюється за критерієм освітніх джерел. Відповідно до принципів планування прийнято розглядати інформацію про середовище, в якому працює і розвивається компанія, як вихідні дані.

#### **Список використаних джерел:**

1. Strategic Management. URL: <https://www.economicdiscussion.net/strategic-management/strategic-management/32351> (дата звернення 04.01.2023).
2. Strategic Enterprise Management and its Components. URL: <https://www.simplilearn.com/strategic-enterprise-management-and-its-components-rar101-article> (дата звернення 04.01.2023).
3. Otenko I., Podorozhna M., Otenko V. Information Support for Making Strategic Decisions on the Development of an Industrial Enterprise. 2020. С. 3-4. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-3200/paper41.pdf> (дата звернення 04.01.2023).
4. Гринько Т.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного планування на підприємстві. *Економіка і менеджмент 2021: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 8-9 квіт. 2021 р.: у 7 т. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2021. Т. 5. С. 33-35.
5. Гринько Т., Скрипченко М. Проблеми впровадження стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах. *Облік, економіка, менеджмент: наукові нотатки*: Міжнародний збірник наукових праць. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2016. Випуск 1 (9). Ч. 1. С. 206-210.

**Русан О. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **РОЛЬ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ МІСТ У ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО БІЗНЕСУ**

На теперішньому етапі розвитку людської цивілізації, сучасне суспільство має низку особливостей, і одне з них – урбанізація. Міст-мільйонників стає все більше, як і загальної кількості людей, а роль великих міст стає все сильніше. До великих населених пунктів тяжіють, як і домашні господарства, так і комерційні організації. Великі міста своєю сутністю означають велику густину населення, що, в деяких випадках, вигідно для бізнесу, коли споживачі знаходяться в одному місці. Проте, незважаючи на комерційну користь великих міст, на даний час, існує велика кількість проблем пов'язаних з діяльністю компаній. Одна з таких проблем – нерозвиненість транспортної інфраструктури.

Серед дослідників урбаністичних, юридичних та економічних наук немає єдиного трактування терміну транспортна інфраструктура. Наприклад, О. Пікулик вважає, що транспортна інфраструктура – це сукупність транспортних комунікацій, об'єктів з обслуговування пасажирських і вантажних перевезень, об'єктів технічного обслуговування та ремонту, які забезпечують потреби в наданні транспортних послуг, тобто переміщення вантажів і пасажирів [1]. У великих містах проводяться зонування певних територій, на яких потім буде побудована відповідна інфраструктура суспільного призначення. Виділяють такі зони: зони громадсько-ділової і комерційної діяльності, промислові і житлові зони, зони транспортної інфраструктури та інженерних споруд, комунально-складські зони і зони спеціального призначення міського, регіонального, державного і міжнародного значення [2].

Зони транспортної інфраструктури є надзвичайно важливими для існування міста, як складної соціально-економічної системи. Транспортна інфраструктура включає в себе окремі елементи, проте в межах містах вони мають таку структуру:

- вулиці;
- порти (залізничні, автотранспортні, морські, авіаційні);
- обслуговуючі підприємства (АТП, комунальні підприємства тощо);
- логістичні вузли (автомобільні та залізничні дороги тощо);
- вантажні термінали та складські приміщення.

Для діяльності бізнесу в межах міста всі елементи прямо та опосередковано визначають, як підприємство буде діяти. Такий елемент, як вулиці включає в себе автомобільні дороги і дотичні будівлі. Вулиця, в якій розміщено підприємство, і найближчі вулиці є важливими для малого і середнього бізнесу (особливо для того бізнесу, який реалізує товари першої необхідності). Кожна вулиця, при локаційному аналізі, має цікаві для бізнесу показники такі як: кількість споживачів, партнерів, конкурентів, транзитність, інфраструктурна розвиненість тощо.

Орієнтація комерційного бізнесу полягає у взаємодії зі своїми споживачами в найближчій зоні будь-то домашні господарства або юридичні особи. Великі комерційні підприємства більше орієнтуються на показники сукупностей вулиць через їх великий вплив. Розміщення на певній території обмежується ціною купівлі/оренди приміщення чи землі і поточною наявністю вільних активів нерухомості. Розвиненість логістичних вузлів є вирішальним для діяльності бізнесу. Загалом, мова може йти щодо якості дорожнього покриття і його пропускною здатністю. Підприємства, які обслуговують фізичних осіб можуть розробляти план розміщення з орієнтуванням на транзитність обраного місця, тобто загальної періодичної кількості фізичних осіб які перебували і покинули територію в певний проміжок часу [3].

Інший показник локальної конкуренції в традиційному понятті несе ризики переорієнтування найближчих клієнтів до інших гравців при певних обставинах, які не вигідні чи незручні клієнтам. Однак, сукупність торгових підприємств на обмеженій території здатне забезпечити ефект синергізму, коли утворюються торгівельні зони-локації, де знаходяться декілька торгових компаній в умовах конкуренції [4]. Користь для клієнтів полягає у зниженні часу на процеси придбання товарів для вжитку, ринкові умови і ціноутворення, а також, великий асортимент товарів. Типовими місцями є стихійні ринки і торгові центри, які утворюються в певних місцях, з врахування показників логістичного потенціалу, що принесе прибутки і забезпечить товарооборот.

Визначено, що комерційний бізнес в межах міста, під час становлення і розвитку орієнтуються на логістичні показники всередині населеного пункту. Сучасні міста стають все більшими, тому для оптимальної діяльності, компаніям слід брати до уваги показники, які демонструють окремі частини міста, вулиці та навіть логістичні вузли.

**Список використаних джерел:**

1. Пікулик О.Б. Пріоритетні напрями розвитку транспортної системи Західного регіону України в умовах європейської інтеграції. *Науковий вісник Волинського національного університету ім. Лесі Українки*, 2008. № 7. С. 284-291.
2. Руденко Л.Г., Козаченко Д.О. Геоінформаційне картографування в Україні. Концептуальні основи і напрями розвитку. Київ: Наукова Думка, 2014. 114 с.
3. Методологічні засади формування ефективної логістики товарних ринків: монографія за ред. Буркинського Б.В., Нікішиної О.В. Одеса: ПРРЕД НАН України, 2020. 158 с.
4. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Управління торговельними підприємствами: інструменти, моделі, принципи та механізми. Торгівля та біржова діяльність в Україні: проблеми і стратегії розвитку: колект. моногр. / за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2018. С. 244-320.

**Самойленко Д. І., канд. психол. наук Крупський О. П.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІД ЧАС ВІЙНИ**

Усі види підприємств є вкрай важливими для економічного розвитку країни. Їх функціонування дозволяє державному бюджету наповнюватися коштами, формувати ВВП, створювати робочі місця та забезпечувати населення усіма необхідними товарами. Усі ці функції стали ще більш важливим для підтримки економічної безпеки нашої держави із початком повномасштабного вторгнення.

Перші тижні повномасштабного вторгнення для українських підприємств були вкрай важкими, адже вони буквально проходили етап зупинення діяльності. З часом бізнес почав оговтуватися та підтримувати економіку держави [6]. Більш ніж половина підприємств вже працюють на повну потужність, хтось працює із певними обмеженнями, інша частина підприємств на деякий час призупинила свою діяльність, дехто обмежив географію присутності, а хтось взагалі закрив свій бізнес [4].

Однак були й такі, що вирішили ризикнути та розпочати власну справу у такий нелегкий час. Згідно з даними Держстату, за 2022 рік було зареєстровано 1,4 млн. ФОП. Найбільше було утворено нових підприємств у м. Києві (14%), Харківській (8%), Дніпропетровській (8%) та Львівській (7%) областях [2]. І це підтверджує, що якщо людина має хист до підприємницької діяльності, то вона знайде можливості себе реалізувати в будь-яких умовах існування [8]. Але для

ефективної підприємницької діяльності необхідна сформована економічна культура як окремого підприємця, так і громади в якій відбуваються підприємницька діяльність [5]. Слід зазначити, що деякі підприємства переорієнтували свою діяльність та почали працювати на експорт. Головними іноземними ринками, яким віддають перевагу вітчизняні підприємці, є США, Польща, Німеччина, Велика Британія, Литва й Канада [7].

Вести бізнес під час воєнного стану – це справа не з легких. Основними проблемами, з якими зіштовхнувся майже кожен підприємець, є такі: нестача замовлень, брак співробітників, проблеми з логістикою, нестача сировини та запчастин, пошкоджене або зруйноване виробництво [3]. Через ракетні атаки на критичну інфраструктуру до перелічених проблем ще додалося відключення електроенергії. Відсутність світла суттєво впливає як на продажі, так і на прибуток фірми.

Аби підтримати українські підприємства та бізнес у такий важкий час, урядом було запроваджено ряд ініціатив [1]:

1. На час воєнного стану скасовано проведення перевірок.
2. Підприємцям держава буде виплачувати щомісячну компенсацію у розмірі 6,5 тис. грн за кожен працевлаштовану ВПО.
3. Безоплатна релокація підприємств, які знаходяться у зоні активних бойових дій, до західних областей України.
4. Звільнення усіх ФОПів від сплати єдиного соціального внеску (ЄСВ) як за себе, так і за найманих працівників, що вступили до лав ЗСУ.
5. ФОПи 1-ї та 2-ї групи мають право не сплачувати єдиний податок, а ФОПи 3-ї та юридичні особи мають право перейти на особливе оподаткування та виплачувати ставку єдиного податку – 2%.
6. Розширення доступу підприємців до пільгової програми кредитування за ставкою «5-7-9%».

Отже, хоч війна й завдала нашій економіці дуже серйозних руйнувань і втрат, проте український бізнес у своїй більшості згуртувався із державою, гідно тримаючи удар, та продовжує шукати шляхи розвитку, навіть у такі вкрай важкі часи.

#### **Список використаних джерел:**

1. Верховна Рада України. Тил працює – Україна воює: підтримка бізнесу в умовах воєнного стану. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/221573.html> (дата звернення: 01.02.2023)

2. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.02.2023)
3. Дослідження UA Business Global. Війна та бізнес: як український малий бізнес адаптується до війни. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/iniciativi/ua-business-global-research>. (дата звернення: 01.02.2023)
4. Дослідження стану українського бізнесу під час війни: як себе почувають середні, малі та великі компанії. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/doslidzhennya-stanu-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijny-yak-sebe-pochuvayut-seredni-mali-ta-velyki-kompaniyi/> (дата звернення: 01.02.2023)
5. Крупський О.П., Стасюк Ю.М. Економічна культура як фактор інноваційного розвитку економіки країни. *Інноваційна економіка*. 2012. Т. 35. №. 9. С. 56-60. URL: <https://philpa.org/rec/KRU-5>
6. Лобойко С. Тримати оборону: як українські МСБ адаптувалися до війни. URL: <https://mind.ua/openmind/20249028-trimati-oboronu-yak-ukrayinski-msb-adaptuvalisya-do-vijni> (дата звернення: 01.02.2023)
7. Слуцький Б. Війна змінила все: які виклики подолали громадяни та бізнес минулого року і до чого готуватися у 2023 році. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/viyna-zminila-vse-yaki-vikliki-podolali-gromadyani-ta-biznes-minulogo-roku-i-do-chogo-gotuvatisya-u-2023-roci-12101166.html>. (дата звернення: 01.02.2023)
8. Canco, I. What Made Me an Entrepreneur? *European Journal of Management Issues*, 2022. № 30(3). P. 153-164. <https://doi.org/10.15421/192214>.

**Д-р екон. наук Семенча І. Є., Гордієнко С. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ВПЛИВ НЕСТАБІЛЬНОЇ МАКРОСИТУАЦІЇ ВОЄННОГО ЧАСУ  
НА УМОВИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ**

Початок повномасштабної війни мав значний вплив на ведення бізнесу на всій території України. При таких умовах постає питання дослідження зміни роботи підприємств і їх адаптацію під нові умови макроекономічної ситуації. Аналіз впливу війни на роботу підприємств допоможе зрозуміти глибину втрат для економіки України і в подальшому розробити методи для нівелювання негативних наслідків.

Проблемою впливу нестабільної макроситуації воєнного часу на умови ведення бізнесу займалися багато науковців, серед яких можна виділити: Маслак О.О., Огерчук Ю.В., Маслак Т.О., Олійник Л.В., Кузнєцова А.П., Рихліцький В.І., Присяжна Л. Н., Кузяків О., Ангел Є., Гулік А., Федець І., Брінь П. В., Голтвянська Ю. В., але попри чисельність праць, на нашу думку, не

надано загального висновку, саме тому було обрано цю тему для глибшого аналізу даної ситуації.

Метою стало теоретичне та практичне дослідження впливу нестабільної макроекономічної ситуації викликані війною на роботу підприємств промислового комплексу і загальна оцінка стану економіки України.

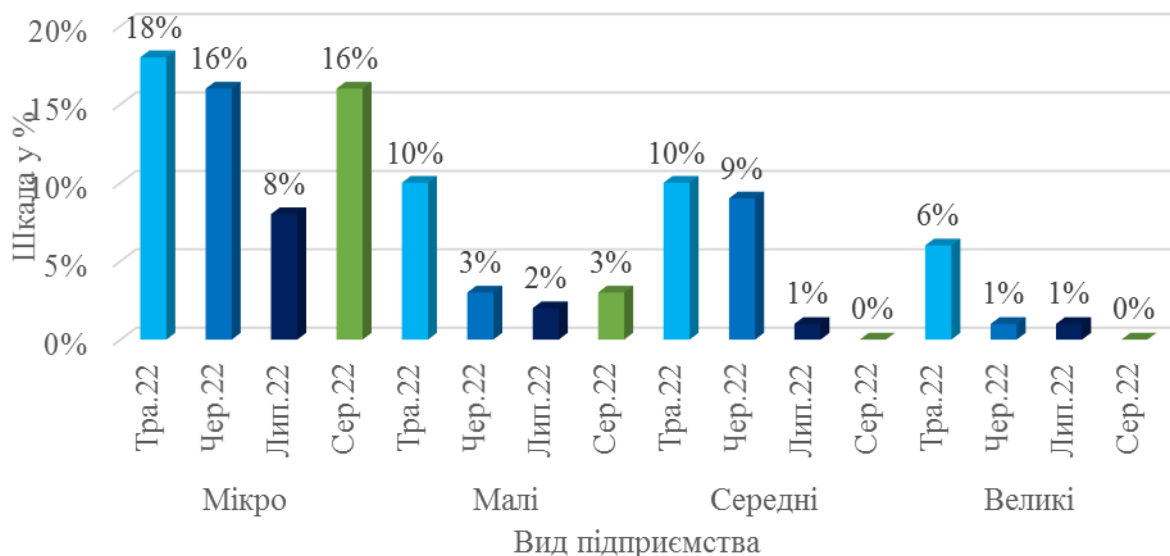
З початком воєнних дій, що розпочалися в Україні з 24 лютого 2022 року, суттєво змінилась економічна ситуація, а саме – перейшла в стан воєнної економіки. Це не могло не відобразитись на корегуванні стратегічних планів та управлінських дій з боку керівництва підприємств. І бізнес, як зазначено у [1, с. 68-69; 2, с. 123], опинився в умовах стоїть жорсткого вибору напрямків та шляхів розвитку майбутніх стратегій.

Під цим впливом біля 700 підприємств вимушені були евакуюватися на захід країни, у більш безпечні місця. Такий потужний потік переміщень підприємств викликав необхідність у програмі релокації бізнесу, що була розпочата за ініціативи Уряду. Ситуація, зокрема, у машинобудуванні, стала важкою і потребувала допомоги з боку держави і міжнародних фондів. Співзасновник Центру економічного відновлення Андрій Длігач висловив думку, що держава мала б допомагати виробникам продуктів харчування та ліків, аптек, фермерів (особливо під час збору врожаю), а також легкій промисловості і товарів народного споживання [3]. Найбільш здатними підтримати економічний стан і свій, і загальний в країні будуть галузі великого промислового виробництва.

Також держава постійно закликає підприємства продовжувати роботу на більш безпечних територіях. З боку держави були знижені податки, дозволено сплачувати 2% з обороту замість 20% ПДВ. Підприємства першої та другої груп оподаткування сплачують ЄСВ добровільно. Ті підприємства, що опинились у районах активних бойових дій, вимушені були терміново евакуюватися [4]. А ті підприємства, що залишились у відносно небезпечних місцях, все одно мали негативні економічні наслідки з причин порушення логістичних ланцюгів та недостатніх обсягів сировини.

Проаналізуємо вплив війни на різні за розміром підприємства на рис. 1.

Згідно даних Національного банку України [3], за час війни економіка України втратила 50% «невиробленого» ВВП. Тобто, кожен тиждень коштує економіці України понад 50 млрд грн. І це без підрахунку втрат від руйнувань.



**Рис. 1. Підприємства, що припинили діяльність порівняно з довоєнним періодом**  
*Розраховано автором на основі даних [4, с. 28]*

Згідно даних Національного банку України [3], за час війни економіка України втратила 50% «невиробленого» ВВП. Тобто, кожен тиждень коштує економіці України понад 50 млрд грн. І це без підрахунку втрат від руйнувань.

Оцінка МВФ про втрати від військового вторгнення – 35% ВВП [3].

З рис. 1 видно, що є значна кількість підприємств припинили свою діяльність вимушено. Серед них значно постраждали саме ті, хто був дуже чутливим до різких змін зовнішнього середовища. Середні та великі підприємства здебільшого змогли відновити свою діяльність до серпня 2022 року, що може пояснюватися наявністю в них значного обсягу оборотних коштів і можливості отримати субсидії від держави. Але, ситуацію, що склалася, все рівно важко сприймати як позитивну, оскільки підприємства, на які припадає найбільша доля ВВП, – малі та мікро-бізнес, не змогли працювати на повну потужність.

Найактуальнішими способами підтримки великого бізнесу, які можна відмітити, стали запроваджені податкові пільги, запропоновано скасування переліку критично важливого імпорту як суттєвої перешкоди для розрахунків із постачальниками та покупцями, тощо.

Отже, було проаналізовано вплив макроекономічної нестабільності воєнного стану на діяльність підприємств промислового комплексу України. Досліджено основні результати зміни діяльності підприємств в цих умовах і надано загальну



характеристику стану економіки України. На основі проведеного дослідження можна констатувати важкий стан промисловості, але який поступово покращується. Велику роль у покращенні теперішнього стану відіграють стабілізуючі заходи держави, активність якої на цьому напрямку неостатня в теперішніх умовах.

#### **Список використаних джерел:**

1. Маслак О.О., Огерчук Ю.В., Маслак Т.О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2(6). С. 65-71.
2. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 118-126.
3. Рихліцький В.І. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. Українська правда: офіційний веб-сайт. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (дата звернення: 16.10.2022).
4. Кузяків О., Ангел Є., Гулік А., Федець І. Нове щомісячне опитування підприємств. Український бізнес під час війни. 2022. Вип. 4. URL: [http://www.ier.com.ua/files/Projects/2022/TFD/Звіт\\_митниця\\_№4.pdf](http://www.ier.com.ua/files/Projects/2022/TFD/Звіт_митниця_№4.pdf) (дата звернення: 15.10.2022).

**Д-р екон. наук Семенча І. Є., Гльченко Г. С.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ**

Значення малого та середнього бізнесу (далі – МСБ) для економіки України є достатньо вагомим: за даними Державної служби статистики [1], у 2021 році частка МСБ складала близько 99,9%, його вклад у створення робочих місць та валові продажі дорівнював 74% та 62% відповідно. Зважаючи на це, вважаємо обрану тему актуальною, оскільки саме МСБ може дати імпульс для відновлення економіки країни у повоєнний час. Дослідження функціонування МСБ в умовах повномасштабної війни є достатньо популярною темою серед українських науковців, однак, на нашу думку, наразі недостатньо представлена картина роботи МСБ у цілому, оскільки учені більш зосереджені на розв'язанні специфічних питань його функціонування.

Метою дослідження є визначення основних проблем, з якими стикається український МСБ під час повномасштабної війни, та виявлення подальших перспектив для його розвитку.

На основі Аналітичного звіту ПРООН [2] та Дослідження ЄБА [3] можна виділити такі найбільш поширені проблеми, з якими стикається МСБ під час повномасштабної війни, незалежно від галузі, в якій він працює:

1) логістичні проблеми та порушення ланцюгів постачань: внаслідок бойових дій було пошкоджено або зруйновано транспортну інфраструктуру країни, а також заморожено чи скорочено виробництво, релоковано виробничі потужності, що вплинуло на збільшення обсягів дефіциту сировини та товарів. Хоча дана проблема через рік від початку великої війни вже не така гостра, як це було у перші місяці, однак, ситуація на фронті постійно змінюється, а тому ми вважаємо, що дане питання залишиться для МСБ на порядку денному принаймні до завершення війни; 2) дефіцит робочої сили: частину працездатного населення країни було мобілізовано до армії, ще частина мігрувала або в безпечніші регіони України, або за кордон, що створило брак кваліфікованих кадрів на ринку праці; 3) безпекові ризики: постійні обстріли по всій території країни змушують МСБ змінювати графік роботи (45%), зменшувати обсяги виробництва та надання послуг (45%) або взагалі зупиняти роботу (8%). Звичайно, подібні заходи безпосередньо зменшують обсяги доходів бізнесу, а пошук шляхів для нівелювання фактору небезпеки може відволікати додаткові ресурси бізнесу; 4) фінансування: дана проблема з'явилася ще до початку повномасштабної війни, державою було втілено декілька кроків для її вирішення, однак наприкінці 2022 року 59% представників МСБ вважали банківське кредитування важкодоступним або недоступним взагалі, а тому більшість з них у 2023 році залучатимуть власні кошти або ресурси грантових програм; 5) зменшення споживацького попиту: через бойові дії, втрату робочих місць і, як наслідок, доходів населення тощо попит на товари другої необхідності впав. На нашу думку, це є значним ударом для МСБ, оскільки зазвичай його діяльність не сильно диверсифікована, найчастіше вона специфічна.

Незважаючи на велику кількість викликів, пов'язаних з повномасштабною війною, індекс настроїв МСБ у 2022 році був більшим, ніж у 2020 (2,4 проти 2,2), що може свідчити про те, що пандемія 2020 року зробила український МСБ

більш гнучким та адаптивним до змін. Позитивним моментом є те, що з початку великої війни держава та міжнародні організації вживали заходів для допомоги МСБ: державна програма релокації бізнесу на більш безпечні території країни, зменшення податкового навантаження на суб'єкти господарювання, розширення кредитної програми «5-7-9%» (однак, зважаючи на дослідження ЄБА, є питання до ефективності даного заходу), зниження тиску держави у питаннях регулювання діяльності, створення грантових програм, надання різноманітної інформаційної та галузевої підтримки з боку закордонних та вітчизняних донорів тощо.

Розвиток малого та середнього бізнесу в Україні під час великої війни може стати досить складним завданням. Однак, ми вважаємо, що деякі перспективи все ж існують.

1. Створення нових продуктів та послуг: МСБ може переорієнтувати своє виробництво на створення товарів та послуг, які, наприклад, необхідні військовим.

2. Зміна бізнес-моделі: розумна адаптація бізнес-моделі компанії до реалій воєнного часу може сприяти вирішенню одразу декількох проблем. Наприклад, переведення магазину в онлайн-простір зменшить безпекові ризики, а також знизить рівень витрат бізнесу на оренду приміщення тощо.

3. Розвиток експорту: якщо малі та середні підприємства знайдуть ринки збуту за кордоном, то це може допомогти їм збільшити прибутки та відновити економічну активність.

4. Розвиток мережі контактів: малі та середні підприємства можуть знаходити способи для співпраці з іншими підприємствами, стейкхолдерами, потенційними клієнтами, що у результаті розширить їхній досвід, можливо, сприятиме отриманню ресурсів та допомоги. В умовах війни даний фактор може стати критично важливим, якщо постане питання виживання бізнесу.

Отже, було розглянуто найпоширеніші проблеми, з якими стикається МСБ під час великої війни. На основі цього було виділено перспективи розвитку малих та середніх підприємств, які включають переорієнтацію бізнес-стратегії до потреб військового часу, пошук нових ринків збуту за кордоном, розвиток співпраці між представниками бізнесу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Показники діяльності суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва. Державна служба статистики: веб-сайт. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/size\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm) (дата звернення: 26.02.2023)

2. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні. 2022. 77 с. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA\\_Rapid\\_Assessment\\_of\\_War\\_on\\_MSMEs\\_in\\_Ukraine\\_0.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf)
3. Індекс настроїв малого бізнесу за 2022 рік: дослідження. Європейська Бізнес Асоціація. 2023. URL: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/02/Prezentatsiya-MSB-indeksu-2023.pdf>

**Д-р екон. наук Семенча І. Є., Хлистун Я. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ПРОБЛЕМИ ВАГОНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Важкі випробовування сьогодення, що переживає Україна, вплинули на усі сфери життя, та спричинило глобальні зміни в середовищі. В усі часи війна була великим збудником до перетворень, та в своїй більшості, призводила до тяжких наслідків. Нинішня політична, економічна, соціальна дестабілізація, що викликана військовим конфліктом, несе великий вплив на вітчизняне виробництво і звісно, першочергово це стосується важкої промисловості. Така галузь, як вагонобудування, сьогодні переживає найскрутніші часи, та є в катастрофічній ситуації. Тенденція на спад в значній мірі обумовлена початком військового вторгнення країни-агресора у 2014 році та відповідною політикою переорієнтації на нові ринки збоку України. На сьогодні ситуація значно погіршилась, окрім поступового скорочення галузі також існують величезні ризики повної її втрати.

Серед досліджень, які розкрили динаміку змін вагонобудівної галузі, висвітлили проблематику її розвитку та впливу зовнішніх факторів слід відмітити праці Ніженської В.В., Величко Л.А. [4], Обруч В.Г. [5], Кузуб А.В. [3], Полякової О.М., Зеленської А.В. [6]. В більшості з них подана структура ринку, динаміка виробництва вагонів, що характеризують становище на період 2012-2021 років. Проте питання щодо особливостей господарювання вагонобудівних підприємств в умовах війни досі відкрите через різкі зміни 2022 року.

Метою дослідження вагонобудування в умовах війни, представлених в даній роботі, є висвітлення різких змін спричинених повномасштабним вторгненням країни-агресора, проблем які виникли внаслідок цього, та розкриття головних чинників впливу 2022 року на подальше існування галузі.

Як було відмічено, виробництво українського рухомого складу відчуло на собі всю складність становища в державі. Відмовившись від ринку збуту країни-агресора було втрачено 85% замовлень, це 25 тис. вагонів на 2013 рік. Орієнтація на європейський ринок можлива, проте за умови високих вимог та збуту у десятки разів менших об'ємів [6]. На протязі наступних 9 років можна бачити поступовий спад виробництва, зменшення галузі, деіндустріалізації, майже у 3,5 разів [1]. За період 2019-2020 року кількість вагонобудівних підприємств зменшилось з 12 до 7 [2]. Проте, на 2021 рік можна бачити загальне зростання економіки, інвестиції в галузь, інфраструктуру, які відповідно покращили становище, саме вони вплинули і на зростання на початку 2022 року. Так, більшість підприємств змогли сформувати портфель замовлень аж до березня 2023 року [7].

Окрім загальної динаміки спаду, яка вплинула на становище галузі, в 2022 році утворилися нові економічні проблеми, такі як девальвація гривні, зростання інфляції на 15-30%, зниження ВВП на 35%, зростання цін на металопродукцію на 25-35%. Також слід зазначити про світове зниження економіки в прогнозі МВФ на 2023 рік. Залізничні шляхи України переповнені через черги, які виникли внаслідок війни, потреби держави в імпортних товарах, експорту зерна та агропродукції колією через закриті порти. Це спричиняє великий попит держави на вантажні вагони, більшість існуючих у Укрзалізниці мають зношений стан. Як відзначають виробники, ще одним чинником складного становища на ринку є втрата спецпрофілів для вагонобудування, які виготовляв завод «Азовсталь», листового металопрокату заводу ММК ім. Ілліча, прокат зет-профіля для виготовлення хребтових балок «Азовмаш», що зараз знаходяться на непідконтрольній території. [7].

Загалом галузь втратила ще декількох виробників вагонів, а саме: ТДВ Попаснянський вагоноремонтний завод, ПАТ «Стахановський вагонобудівний завод». Також було нанесено збитків у втраті трьох цехів Дарницького вагоноремонтного заводу внаслідок потрапляння ворожих ракет [8]. Таким чином, можна вважати, що сьогоденні важкі умови для вагонобудування насичені великою кількістю проблем різного рівня та впливу, що в свою чергу потребує від виробників витримки та наполегливої праці.

**Список використаних джерел:**

1. В Україні залишилось 5 вагонобудівних підприємств. Мінекономіки. Укрінформ/офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3179173-v-ukraini-zalisilos-5-vagonobudivnih-pidприємств-minekonomiki.html> (дата звернення: 15.12.2022).
2. Вагонобудівна галузь України: проблеми та перспективи їх вирішення. Центр транспортних стратегій: офіційний веб-сайт. URL: [https://cfts.org.ua/blogs/vagonobudivna\\_galuz\\_ukrani\\_problemi\\_ta\\_perspektivi\\_kh\\_virishennya\\_595](https://cfts.org.ua/blogs/vagonobudivna_galuz_ukrani_problemi_ta_perspektivi_kh_virishennya_595) (дата звернення: 15.12.2022).
3. Кузуб А.В. Перспективи розвитку вітчизняних підприємств вагонобудування в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 5. С. 44-47.
4. Ніженська В.В., Величко Л.А. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств. *Молодий вчений*. 2019. № 12 (76). С. 460-464.
5. Обруч Г.В. Визначення координаційної ролі залізничного машинобудування в забезпеченні ефективного розвитку промисловості України. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 7. С. 142-148.
6. Полякова О.М., Зеленська А.В. Стан, проблеми та перспективи розвитку вагонобудівних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 68-74.
7. Портфель замовлень ДМЗ «Карпати» сформований до березня 2023 року. GMK Center/офіційний веб-сайт. URL: <https://gmk.center/ua/opinion/import-metaloprokatu-ne-zakrivaie-rovnistju-virobnichi-potrebi-pidприємства/>
8. У Києві обстріляли Дарницький вагоноремонтний завод. BBC News Україна/офіційний веб-сайт. URL: [www.bbc.com/ukrainian/news-61694894](http://www.bbc.com/ukrainian/news-61694894).amp (дата звернення: 15.12.2022).

**Канд. істор. наук Сливенко В. А., Аксьонов Л. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ**

**ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ**

**В КРИЗОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

В кризових умовах господарювання перед вітчизняними підприємствами постає актуальна проблема не тільки виживання, а й пошуку нових шляхів для подальшого розвитку. Розвитком підприємства є «процес позитивної зміни якісних характеристик та досягнення кількісних параметрів економічної системи, за рахунок чого підприємство отримує соціально-економічний ефект в поточному та довгостроковому періодах» [1]. Виконавши огляд змісту понять «стратегія» і «розвиток», можна дійти висновку, що існує тісний взаємозв'язок між даними категоріями: стратегію розглядають в якості інструменту, який покликаний забезпечити розвиток підприємства, натомість результати реалізації стратегій проявляються у розвитку.

Концепція стратегічного керування розвитком підприємств повинна будуватись на засадах стратегічного мислення, що має прояв у наступному:

- поєднання системного, цільового та ситуаційного підходів до управління підприємством;

- орієнтація на визначення умов, у яких підприємство здійснює діяльність, що створює базис для формування ефективної системи стратегічного керування розвитком, яка буде відповідати особливостям зовнішнього середовища;

- концентрація уваги на необхідності формування бази стратегічної інформації, з метою її збору, аналізу, оцінки, інтерпретації та застосування з метою розробки й ухвалення стратегічних управлінських рішень;

- отримання можливості прогнозу наслідків управлінських рішень,

- можливість використання інструментарію управління розвитком підприємства, зокрема, «дерева цілей», «стратегічного вибору», стратегічних проєктів, планів та програм, стратегічного контролю та планування [2].

Стратегічне керування розвитком підприємства, як правило, орієнтоване на тривалий період та вимагає інвестиційних вкладень, що генерує відповідні ризики певного рівня. Тому, в процесі стратегічного керування розвитком підприємства необхідну певну увагу приділяти ризикам. Основними факторами негативного впливу є: низька адекватність зовнішніх факторів розвитку ринку; погіршення результатів господарської діяльності підприємства; втрата управлінського контролю за ризиками; зниження прибутковості за рахунок зниження ефективності управління активами; надлишковий рівень інвестицій.

Будь-яке стратегічне управління розвитком підприємства передбачає орієнтацію на позитивний результат, який полягає, наприклад, в зростанні прибутків, покращенні показників рентабельності, збільшенні чистого доходу та обсягів реалізації, що в свою чергу сприяє зміцненню конкурентних позицій на ринку та підвищенню конкурентоспроможності підприємства у цілому.

Зважаючи на викладене вище, актуальним завданням в стратегічному управлінні підприємствами в кризових умовах постає формування та реалізація стратегії їх розвитку, яка являє собою систему розробки і реалізації довгострокових цілей підприємств щодо забезпечення стабільної господарської діяльності підприємства через ефективне використання його ресурсної бази з урахуванням факторів нестабільного зовнішнього і внутрішнього середовищ.

Ефективність стратегічного управління розвитком підприємства напряму залежить від розв'язання наступних завдань:

- визначення напрямів стратегічного розвитку;
- визначення параметрів та критичних точок розвитку;
- оцінка альтернативних стратегій розвитку підприємства;
- прогнозування результатів реалізації стратегії розвитку [3].

Формування майбутньої стратегії розвитку повинно ґрунтуватись на системі переваг, що базуються на виявлених на підприємстві факторах розвитку. Формування конкурентних переваг інноваційного характеру, зокрема: виявлення всіх джерел конкурентних переваг, ефективне використання інноваційного потенціалу, формування банку винаходів та ідей, управління знаннями, застосування всіх можливих засобів обміну інформацією і інноваційних комунікаційних каналів.

Розробку стратегії розвитку підприємств важко вважати завершеним процесом. Остаточним результатом сформованої та обґрунтованої стратегії розвитку можна вважати формулювання основних напрямів діяльності підприємства. Вони у свою чергу повинні забезпечувати розвиток підприємства та зміцнювати його ринкові позиції. Обрана підприємством стратегія розвитку обов'язково повинна коригуватися у тому разі, коли цілі не є досягнутими. Підприємство може реалізувати стратегію розвитку тільки за умови наявності необхідних потенційних можливостей.

Таким чином, проблеми стратегічного управління розвитком підприємств не втрачають своєї актуальності, насамперед через те, що від його ефективності залежать результати господарської діяльності підприємства в цілому, а розробка та реалізація доцільної та обґрунтованої стратегії розвитку є першочерговою умовою досягнення довгострокових цілей підприємством.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гринько Т.В., Мирошник Р.С. Теоретичні підходи до формування механізму управління стратегією розвитку торговельного підприємства. Східноєвропейський науковий журнал, 2020. № 11 (63), Т. 1. С. 130-135.
2. Кобелева, Т., Витвицька, О., Перерва, П., Ковальчук, С. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності. *Вісник ХІІІ*, 2022. №1. С. 52-57. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.52>.



3. Лизунова Е.Н., Ганцура А.В. Стратегічне управління потенціалом підприємства на основі підвищення його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 9. С. 97-100.

**Канд. істор. наук Сливенко В. А., Грудниста А. Є.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ У ВОЄННИЙ ЧАС**

Одним із секторів бізнесу, що особливо постраждав під час війни, був туризм. Деякі туристичні підприємства закрилися взагалі з 24 лютого, тоді як інші перепрофілювали свою активність на волонтерство – застосовували автобуси для евакуації біженців та об'єднували організації для закупівлі гуманітарної допомоги з-за кордону. Довгий час туристичні організації не думали про відновлення основного бізнесу.

Однак туристичний сектор української економіки встояв, а після закінчення бойових дій у нашої держави будуть всі шанси стати популярним напрямком для подорожей. Крім волонтерства, у підприємств туристичної сфери постало нове завдання – допомога тисячам мандрівників, які опинилися за кордоном. Одразу ж відбулися переговори із закордонними партнерами (готелями) про гідні умови проживання. Також усередині країни було розпочато процедури забезпечення евакуації населення із зони бойових дій. Багато співробітників туристичних підприємств самі були змушені залишити місце проживання. Після того, як людям вдається потрапити у відносну безпеку, виникає питання, як відновити активність. Всім зрозуміло, що війна – це нова дійсність, і навіть у цьому випадку економіка має працювати [2].

Нещодавно Державне агентство розвитку туризму України оприлюднило цікаве повідомлення – навіть під час війни внутрішній туризм у країні розвивається. Навіть у межах існуючих обмежень (наприклад, доступу до лісів або прикордонних територій) громадяни продовжують вивчати рідну державу. Це ясно, адже постійні стреси втомлюють і організм потребує відновлення. Поступово відновлюється і виїзний туризм. Поступово збільшується потік жінок із дітьми,

які літають із Кишиніва (Молдова) на знамениті літні напрямки. З погляду бізнесу цих замовлень достатньо лише для часткового покриття звичайного обсягу подорожей. Щоб якось покращити свій бізнес, українські туристичні фірми шукають нові шляхи подорожей і потроху нарощують можливості як на європейському ринку, так і в інших регіонах світу. Найвідомішими у березні-квітні були евакуаційні рейси до Болгарії – ця країна забезпечувала безкоштовне проживання у готелях для українців [3]. Відтак був запит на проїзд до Болгарії, який коштував шість тисяч гривень на одну людину в один бік. На цьому рейсі туристичні компанії змогли трохи покращити свій кризовий стан. Станом на осінь 2022 року українці почали цікавитися польотами над морем із сусідньої Польщі. Деякі українські туристичні агенції зараз співпрацюють зі знаменитою польською туристичною агенцією Rainbow Tours, щоб возити мандрівників до Туреччини, Єгипту та інших країн традиційного відпочинку [3]. Проблема лише в тому, що до аеропорту вильоту у Польщі українцям доводиться добиратися самостійно.

Що стосується відновлення туризму в Україні, то зараз в ЗМІ можна зустріти чимало оптимістичних прогнозів щодо туристичної індустрії після перемоги в війні. Передумови для цього дійсно є: ми маємо багато туристичних атракцій, а світ зараз зацікавлений в Україні [2].

У той же час, важливо розуміти, що все залежить від швидкості відновлення інфраструктури та рівня життя в державі. Щоб вірно оцінити перспективи відновлення туристичної індустрії, необхідно усвідомлювати, що війна, яка триває в Україні, немає аналогів у нинішній європейській історії. Можна навести приклад Хорватії, яка після війни стала дуже популярним напрямом. Ще одним значущим фактором є те, чи зможе Україна провести масштабну маркетингову кампанію на закордонних ринках і зробити це так, щоб інші держави сприймали Україну у майбутньому – як безпечне місце для подорожей. Також важливо вже сьогодні розпочинати переговори зі світовими готельними мережами та запропонувати їм будувати готелі в Україні, щоб окреслити тактику післявоєнного поліпшення. Але захопленість іноземних мандрівників Україною не буде обмежуватися лише відвідуванням місць, де проходили військові дії [1]. Мандрівникам з інших країн буде цікаво познайомитися з народом України, більше дізнатися про його історію та культуру.

Отже варто подумати про тури, які б комплексно знайомили іноземних мандрівників з Україною і нашим народом. У програму турів слід включати відвідування як найпопулярніших туристичних атракцій, так і об'єкти військового туризму. Україна – приклад неймовірного тяжіння нашого народу до свободи, незламності духу та сміливого захисту загальнолюдських цінностей. Відтак захопленість іноземних мандрівників Україною та її відвідування сприятимуть скорішому відновленню роботи підприємств туристичної сфери.

#### **Список використаних джерел:**

1. Винниченко І.І., Рудніченко Ю.А. Воєнний туризм в Україні: умови та перспективи розвитку. Географія та туризм. 2016. Вип.35. С.71-79.
2. Подорожі та війна: якою буде туріндустрія після перемоги URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/21/689436/>
3. Як розвивати туризм в умовах воєнного стану URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/jak-rozvivati-turizm-v-umovakh-vojennoho-stanu-2510000.html>

**Канд. істор. наук Сливенко В. А., Мальцев Р. С.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО МАЛОГО БІЗНЕСУ**

Малі підприємства здебільшого формально не належать до бізнес-асоціацій і характеризуються незалежним управлінням, власним капіталом та динамізмом і грають центральну роль у забезпеченні повної зайнятості в розвинених країнах світу. Визначення малого бізнесу об'єднує дві категорії: підприємства малого бізнесу – із чисельністю працівників у звітному періоді не більше 50 осіб та річним доходом від усіх видів діяльності до 10 млн. євро за курсом Національного банку України; мікропідприємництва – індивідуальні підприємці, чисельність працівників зазвичай не перевищує 10 осіб та доходом до 2 млн євро відповідно [1].

Порівняння зі світовою практикою показує повну відповідність показників. Європейська комісія поділяє середовище малого бізнесу на малий і мікробізнес з однаковим показником, але вводить валюту річних балансів як альтернативу річному обороту: не більше 10 млн євро та доходом до 2 млн євро відповідно [3].

Вітчизняна національна політика щодо розвитку малого бізнесу є пріоритетною для країни та визначається наступними завданнями:

- створення сприятливих умов розвитку малого бізнесу;
- створення висококонкурентного середовища;
- сприяння інвестиційному та інноваційному розвитку малого бізнесу;
- всебічне сприяння просуванню вироблених ними товарів та результатів їх інтелектуальної діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках [2].

Аргументи на підтримку цих суб'єктів господарювання можна об'єднати у дві групи:

– мотивація соціальної справедливості: стимулювання розвитку підприємництва; нажаль малий бізнес має порівняно низьку інвестиційну привабливість, тому іншого джерела фінансування, крім державної підтримки, у нього немає; держава витрачає кошти на створення робочих місць, перенавчання безробітних, виплату соціальної допомоги, тому ці гроші справедливо спрямовувати на фінансування малого бізнесу; інструментом зняття соціальної напруги для населення також може слугувати малий бізнес;

– мотивація економічної зручності: орієнтуватися на кінцевого споживача та надавати певні послуги економним та ефективним способом у рамках найближчих до нього малих підприємств; малі стартапи – двигун науково-технічного прогресу; МСП швидше реагують на зміни динаміки ринку, попиту тощо; малий бізнес і податки на малий бізнес здебільшого формують місцеві бюджети, тому підтримка – це добре для громади [2].

Враховуючи зазначене, незважаючи на складне фінансове становище нашої держави, воєнні дії, уряду слід зосередити увагу на підтримці цього сектору економіки. До основних напрямів підтримки сфери малого підприємництва необхідно віднести наступне [3]:

- національний проєкт з підготовки людей, які хочуть організувати малі підприємства;
- спрощення організації, виконання та звітності;
- пільгове оподаткування;
- пільгове кредитування;
- першочергове інвестування.
- юридичний консалтинг та підтримка бізнесу.

Також необхідно сказати про деякі напрями підтримки, які вже знайшли своє відображення в Основних напрямках національної політики щодо розвитку малого бізнесу в Україні [3]:

– спрощення та удосконалення процедур бухгалтерського обліку для ефективного оподаткування;

– спрощення системи оподаткування та звітності всіх суб'єктів малого підприємництва у відповідності з нормами, визначеними податковим законодавством;

– участь кустарних організацій у реалізації соціально-економічних та науково-технічних програм, у постачанні товарів (робіт, послуг) для загальнодержавних і регіональних потреб.

Підсумовуючи, необхідно зазначити, що у процесі розвитку вітчизняного малого бізнесу залишається ще дуже багато невирішених питань, проте в той же час національна політика реформування методики визначення єдиного соціального внеску для ФОПів свідчить про те, що малий бізнес сьогодні не є пріоритетним для держави. Сумно те, що залучення іноземних інвесторів не буде успішним саме через ігнорування державою проблем саме малого бізнесу. Тому необхідно розширити відповідні державні програми підтримки малого бізнесу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Податковий кодекс України URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
2. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws>.
3. What does the EU do for small businesses? URL: [http://ec.europa.eu/small-business/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/small-business/index_en.htm).

**Канд. істор. наук Сливенко В. А., Орел Н. Б.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО МАЛОГО БІЗНЕСУ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

У сільському господарстві країни учасники малого бізнесу одними з перших відчували різке підвищення вимог до обґрунтування цілей та завдань розвитку на перспективу, вибору шляхів їх реалізації, основних напрямів формування виробництва, удосконалення господарських пропорцій, оновлення

ринків збуту продукції та матеріально-технічних ресурсів, визначення джерел трудових та фінансових ресурсів. Розвиток сільськогосподарських підприємств та закупівельних організацій малого підприємництва обумовлено ступенем інтегрованості до економіки країни, регіону, їх взаємозв'язків між собою, як складових частин єдиного виробничого комплексу країни, і навіть адаптації їхньої економіки до нових умов формування ринкових відносин.

Малі фермерські господарства найменш захищені та конкурентоспроможні на ринку, але водночас вони займають значну частку у виробництві всіх видів сільськогосподарських товарів і є основою діяльності для багатьох мешканців сіл. До основних чинників, що суттєво стримують діяльність малого агробізнесу, як свідчить остання практика, належать: недосконала законодавча база; недосконалий механізм взаємодії держави з суб'єктами малого підприємництва; вкрай низький рівень доступу до кредитних ресурсів; слабкий рівень розвитку інноваційних процесів, що унеможливило використання нового технологічного обладнання [1].

Також, суб'єкти малого бізнесу в аграрній сфері поряд з більш ефективними формами господарювання мають ряд суттєвих переваг, а саме: швидко реагують на всі зміни на ринку; вони є основним джерелом впровадження інноваційних ідей у виробництво; мають певні переваги в умовах маркетингу та збуту завдяки співпраці зі споживачем; реалізують об'єднання підприємців, керівника та працівника в одній людині, що забезпечує узгодження усіх інтересів і максимальну мотивацію досягнення цілей діяльності [2]. Тому необхідно підтримувати розвиток великих і малих форм сільськогосподарського виробництва, не порушувати їх цілісність і не суперечити одна одній, створювати для малих підприємців такі ж умови ведення бізнесу, як і для великих сільськогосподарських підприємств.

Вітчизняні дрібні фермери можуть скористатися світовим досвідом контрактного фермерства. Така можливість залучення корпорацій до тісної співпраці з малими аграрними підприємствами шляхом запровадження контрактного фермерства може позитивно вплинути на розвиток вітчизняного агропромислового сектора на різних етапах розвитку, особливо шляхом забезпечення суб'єктів малих фермерських господарств необхідними ресурсами та підтримки виробництва їхньої продукції на місцевих ринках.

Ефективними формами взаємовідносин між корпораціями та малими сільськогосподарськими підприємствами за кордоном є франчайзинг і аутсорсинг. Вони значно підвищують ефективність ведення малого агробізнесу, а тим самим і рівень життя та добробуту сільських жителів, сприяючи розвитку місцевих громад. На жаль, у нас такі форми співпраці великого і малого агробізнесів відсутні через наступні проблеми: відсутність детальної інформації та необхідних знань про принципи аутсорсингу та субконтракту; складний порядок затвердження визначених форм співробітництва; відсутність висококваліфікованих та мотивованих керівників малих сільськогосподарських підприємств; відсутність підтримки з боку влади, а також недостатня інформація про виробничий потенціал малого бізнесу [3].

Підсумовуючи вищевикладене слід зазначити, що для активізації співпраці між великими та малими аграрними підприємствами необхідно на державному рівні створити рівні умови для ведення бізнесу. Домінуючу роль у створенні інтеграційних зв'язків має відігравати держава, як посередник між підприємствами великого та малого бізнесу. Проте, відсутність досконалого законодавства перешкоджає розвитку форм контрактації та інших інтеграційних відносин, а тому доцільно розробити рекомендації щодо практичної організації договірних відносин для забезпечення ефективної взаємодії всіх форм агробізнесу. Через просвітницьку та консультативну діяльність на селі важливо створити необхідні умови для створення та реалізації інтеграційних зв'язків. Національні цільові програми розвитку малого бізнесу аграрного сектору національної економіки необхідно доповнити завданням стимулювання інтеграційних зв'язків корпорацій та малих фермерських господарств, які укладають договори виробничої контрактації, що дозволить пов'язати та узгодити інтереси всіх сільськогосподарських підприємств.

### **Список використаних джерел:**

1. Сіренко Н.М., Рибачук В.П., Мікуляк К. А. Роль малого бізнесу для розвитку аграрного сектору у ринковому середовищі. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»: науковий журнал. Острог.* 2021. № 20(48). С. 82-88.
2. Жураковська Л.А. Стан і перспективи розвитку малих форм господарювання в аграрному секторі України. *Проблеми економіки.* 2020. № 2 (44). С.104-110.
3. Корпоратизація аграрного сектора економіки України: колективна монографія. за ред. д-ра екон. наук Шубравської О.В. ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Київ. 2020. 205 с. URL : <http://ief.org.ua/docs/mg/329.pdf>.

**Канд. істор. наук Сливенко В. А., Подольна Р. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**АНАЛІЗ ПЕРЕВАГ ТА НЕДОЛІКІВ РОЗВИТКУ  
МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

У високорозвинених країнах світу мале підприємництво є невід'ємною частиною економіки та основним суб'єктом національного господарства. Процвітання малого бізнесу в Україні є найважливішою умовою вирішення всіх соціально-економічних проблем окремих регіонів і всієї країни, залучення до підприємницької діяльності більшої частини населення, значного підвищення зайнятості населення та створення конкурентного середовища і переходу до інноваційного типу розвитку.

Але сьогодні, з початком повномасштабних бойових дій проти нашої країни зрозуміло, що працювати малому бізнесу стає все важче. Але навіть в умовах економічної нестабільності малий бізнес має кілька переваг. Це незначний обсяг початкових інвестицій, швидка оборотність ресурсів і операційна гнучкість. Протест проти мінливості зовнішнього середовища, недостатньої державної підтримки, може перешкоджати розвитку малого підприємництва та негативно вплинути на зацікавленість населення розпочинати та продовжувати таку діяльність [1].

До початку війни підприємництво в Україні поступово розвивалося. За статистичними даними податкових органів, на початок 2020 року кількість зареєстрованих ФОПів в Україні становила 1 889,9 тис., а це на 18,5 тис. більше, ніж на початок 2019 року. Станом на кінець 2019 року загальна кількість суб'єктів господарювання, зареєстрованих в Україні, включаючи банки, становила 1 941,7 тис. суб'єктів, з них 1 561 тис. суб'єктів є фізичними особами – підприємцями [2]. Розвиток малого бізнесу також впливає на зайнятість населення. Малі фірми залучають на робочі місця набагато більше населення, ніж великі та середні компанії, а це суттєво знижує соціальну напруженість у країні, яка пов'язана з безробіттям [3].

Згідно з статистичними даними, через військовий конфлікт на Сході кількість працівників у великих компаніях за 2013-2015 роки скоротилася на 3,2%, а в малих – на 0,3%. А в 2016 році кількість зайнятих як у великих, так і в



малих компаніях досягла однакового значення – 27,4% зайнятих. У 2016–2017 роках в Україні спостерігалася позитивна динаміка зростання зайнятості.

Якщо брати до уваги світовий досвід, малий бізнес є суттєвою протиположністю великим компаніям, оскільки займається тими сферами надання послуг та виробництва товарів, які не цікавлять великий бізнес. Також, малі підприємства дають можливість підтримувати соціальну справедливість, оскільки він здебільшого орієнтований на громадян з низьким матеріальним достатком [4].

У відповідності з стратегією розвитку малого підприємництва в Україні та для вирішення всіх вищезазначених недоліків необхідно виконати наступні заходи [5]:

- створити сприятливе середовище для розвитку малого бізнесу шляхом покращення ділових комунікацій та отримання допомоги від державних органів;
- створити умови для зберігання банківських вкладів, сприяння підприємствам у кредитуванні та розширенні кредитних послуг, надання факторингових та лізингових послуг для зменшення дефіциту фінансування підприємств малого підприємництва;
- підвищити фінансову грамотність підприємців та сприяти їх розвитку;
- підвищити конкурентоспроможність малого бізнесу та збільшити його інноваційний потенціал на основі розширення вибору послуг та якості пропозиції.

Враховуючи всі переваги та недоліки існування українських малих підприємств, можна визначити умови розвитку цього сектору та його процвітання в нашій країні. Такі умови можуть включати наступні заходи: спрощення системи оподаткування суб'єктів малого бізнесу; сприяння розвитку інноваційного малого бізнесу; формування потужної розвиненої фінансової інфраструктури підтримки суб'єктів малого бізнесу за зразком європейських країн та надання відповідної прямої державної фінансової підтримки малим підприємствам.

Але вже сьогодні, з початком військової агресії проти нашої країни, зрозуміло, що малим підприємствам стає все важче. Підприємців не влаштовують існуючі податкові норми, значний рівень корупції та недосконалість судової гілки влади, неможливість широкого залучення фінансових ресурсів, що також спричиняє зниження мотивації до роботи в цієї сфері.

Підсумовуючи вищевикладене, необхідно зазначити, що одним із головних напрямків розвитку національного господарства є розвиток малого бізнесу. Ця

форма підприємництва надає можливість досить швидко покращити стан національної економіки, значно збільшити кількість робочих місць, суттєво підвищити рівень життя населення та вивести країну з тривалої кризи.

#### **Список використаних джерел:**

1. Державна фіскальна служба України. Офіційний сайт. URL: <https://tax.gov.ua>
2. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Гобир І.Б., Мельник М.І. Державна підтримка розвитку малого підприємництва в Україні в кризових умовах. *Агросвіт*. 2017. № 10. С. 65-69.
4. Чухно І.А. Малий бізнес та його роль в контексті територіального розвитку. *Публічне управління XXI століття: світові практики та національні перспективи*: зб. тез XVIII Міжнар. наук. конгресу, м. Харків, 26 квітня 2018 р. Харків : РІ НАДУ «Магістр», 2018. С. 437-440.
5. Корнецький А.О. Формування та реалізація регіональної політики розвитку малого підприємництва: монографія. Дніпро: УМСФ, 2016. 140 с.

**Канд. істор. наук Сливенко В. А., Полтавець О. С.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **ПРОБЛЕМИ ВІТЧИЗНЯНОГО МАЛОГО БІЗНЕСУ У ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ КОРОНАВІРУСУ ТА ПОЧАТКУ ВІЙНИ**

Уряд України активно сприяє розвитку підприємств малого та середнього бізнесу, оскільки ефективна діяльність малих підприємств приносить велику користь розвитку країни шляхом податкових відрахувань до бюджету та забезпечення громадян робочими місцями. Представники промислової та наукової галузі запроваджують власні інноваційні рішення, забезпечуючи конкурентні переваги на світовому ринку. Для цього суб'єкти малого бізнесу мають право на всебічну підтримку від держави у вигляді фінансової, майнової, інформаційної, консультаційної та інших видів допомоги. Але під час пандемії коронавірусу та початку війни українські підприємці скаржилися на дуже великі збитки через обмеження, що потягнули за собою ці події. За даними опитування, що провела Європейська асоціація бізнесу (ЄАБ) у 2021 році (ЄАБ), в якому взяли участь 1861 підприємець, лише 14% бізнесменів не зазнали збитків, а у деяких дохід навіть зріс. Але абсолютна більшість підприємств малого бізнесу зазнала достатньо значних збитків у період пандемії коронавірусу:

- 33% власників в сфері малого бізнесу втратили 50-75% доходу;
- 44% власників втратили 50% доходу;
- 7% власників думають над тим, щоб закрити бізнес [3; 4].

Під час початку широкомасштабного вторгнення країни-агресора ці процеси лише поглибилися, через збитки велика кількість підприємств припинила роботу, 29% підприємців знизили заробітну плату працівників, а 19% взагалі були вимушені відправити працівників у неоплачувану відпустку. Проте 48% опитуваних підприємців змогли втримати заробітну плату своїх працівників на тому ж рівні [1].

Також, необхідно зазначити, що опитування показало, що 38% власників вважали, що для того, щоб повернути рівень прибутків на «докарантинний» рівень, знадобиться близько року, а 29% заявили, що їхнім компаніям знадобиться на це близько двох років [2].

Дослідження YouControl (українська ІТ-компанія, яка дозволяє перевірити інформацію по будь-якій компанії чи ФОПів) з посиланням на Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України показало, що в 2020 році було зареєстровано 54 тис. юридичних осіб, що на 20% менше, ніж в 2019 році. У 2020 році ФОПів було зареєстровано 247,5 тис., що на 5% менше, ніж у 2019 році (261,7 тис.), а от закрилось 232 тис. ФОПів, що на 16% більше, ніж у 2019 році (199,8 тис.) [2].

Внаслідок аналізу цих даних можна виокремити наступні головні проблеми ведення малого бізнесу через обмеження, що потягнула за собою пандемія та початок війни:

- проблеми освітлення та опалення приміщень;
- проблеми логістики;
- проблеми оренди приміщення та обладнання;
- невиконання термінів постачання товарів;
- погіршення взаємовідносин із банками;
- затримки із експортом;
- невиконання зобов'язань іноземними партнерами [3].

Оренда приміщення та обладнання. Під час пандемії орендодавці значно піднімають ціни на оренду приміщень та обладнання через підвищення цін, податків та нестачу коштів у населення.

Зрив термінів постачання товарів. «Ковідні» обмеження торкнулися й постачання продукції, сировини та комплектуючих. Під час пандемії постачання товарів підприємствам ускладнилося через проблеми перевезень за кордон.

Врегулювання взаємовідносин із банками. Через «ковідну» кризу у підприємств, тим паче у малих, проблеми з виплатами кредитів через нестачу коштів.

Затримки із експортом. Ці проблеми пов'язані із чергами на митниці у зв'язку з перевіркою стану здоров'я людей, що перетинають кордон – переважно водіїв вантажівок.

Зриви договорів із іноземними партнерами. Останнім часом почастишали випадки, коли іноземні партнери не можуть заплатити за отриману продукцію, оголосивши себе банкрутами, зривають терміни постачання товару.

Підсумовуючи, зазначимо, що абсолютна більшість підприємств малого бізнесу зазнала достатньо значні збитки у період пандемії коронавірусу та початку війни. На сьогоднішній день держава пропонує широкий спектр заходів підтримки як для підприємців-початківців, так і для вже працюючих бізнесів. Ці заходи стають частиною загальної концепції розвитку вітчизняного малого підприємництва.

#### **Список використаних джерел:**

1. Постраждалий від війни малий бізнес отримає гранти на відновлення URL: <https://zakordon.rayon.in.ua/news/568693-postrazhdaliy-vid-viyni-maliy-biznes-otrимає-granti-na-vidnovlennya-vid-metskogo -uryadu>.
2. Сливенко В.А., Рибалко А.С. Виклики розвитку підприємств малого бізнесу. *Економіка і менеджмент 2022: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 11–12 квіт. 2022 р.: у 5 т. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2022. Т2. С. 68-70.
3. Як український бізнес пережив кризовий рік. ФОПи: відкладені ліквідації URL: <https://youcontrol.com.ua/ru/data-research/biznes-2020-analitika/>
4. Через «кризовий» рік в Україні відкрили на 20% менше підприємств – дослідження URL: <https://www.google.com/amp/s/www.epravda.com.ua/ua/news/2021/03/17/672027/index.amp>

**Канд. істор. наук Сливенко В. А., Шабанова К. І.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **МАЛИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВІЙСЬКОВОГО ВТОРГНЕННЯ**

З початком повномасштабного вторгнення країни-агресора на територію України для вітчизняних підприємців кардинально змінилися умови ведення бізнесу. Найбільшого впливу внаслідок нових проблем та викликів зазнав малий бізнес, що є важливим напрямом підприємницької діяльності.

Малий бізнес і до цього часу характеризувався дуже високою конкуренцією, а багато підприємств закривалися протягом перших трьох років. Часто причиною цього були відсутність знань, досвіду, слабкі аналітичні розрахунки та слабе ознайомлення з державними проектами, спрямованими на допомогу малому бізнесу. Але в перші місяці війни підприємці зіткнулися з розривами ланцюгів постачання, що подекуди унеможливило постачання сировини та комплектуючих і значним зростанням валютного курсу. Практично на кожне підприємство вплинули тимчасовий брак палива та зменшення попиту, що обгрунтовано економічною кризою та значною кількістю людей, що покинуло країну. Малий бізнес, який до цього часу не мав гострої потреби бути обізнаним в кризовому менеджменті не був готовим до управління бізнесом в таких складних умовах.

Навіть попри те, що війна в нашій країні була розпочата у 2014 р., науковцями та спеціалістами такі теми висвітлювалися недостатньо. Тому можливість аналізу статистики діяльності підприємств в умовах війни була відсутня. Був відсутній аналіз управління бізнесом в середовищі, що наповнене не лише економічними ризиками, а й ризиком фізичного зруйнування підприємств, окупації та прямої загрози життю.

Згідно із дослідженням «Mastercard SME Index», що проводилося серед представників малого та середнього бізнесу, внаслідок вторгнення країни-агресора 39% вітчизняних підприємств вимушено припинили функціонування. Багато підприємств постраждали від пошкодження майна або здійснили вимушену релокацію бізнесу. А серед двох третин підприємств, що продовжили роботу відбулося значне скорочення обсягів виробництва [4].

Нажаль, необхідно зазначити, що 43% малих підприємств припинили експорт продукції і не змогли його відновити. Зауважимо, що інші власники бізнесу лише частково змогли скоротити розрив і відновити експорт наприкінці весни 2022 року [1].

Проте знайшлися малі підприємства, які змогли навіть збільшити розмір прибутку та підняти свій бізнес до середнього рівня, скориставшись закриттям великих та дрібних торгових точок. За статистичними даними, за час повномасштабної війни жінки в Україні відкрили понад 85 тис. нових ФОПів. Це майже половина (48%) від усієї кількості бізнесів, що з'явилися після 24 лютого 2022 року [3]. Важливу роль відіграло те, що з метою підтримки підприємців в таких складних умовах урядом було реалізовано декілька програм, які були спрямовані на наступні заходи підтримки підприємств:

- податкові пільги (звільнення від сплати ЄСВ в разі неотримання підприємцями доходу; звільнення від сплати екологічного та земельного податків в зонах бойових дій);

- скасовані податкові перевірки для бізнесу тощо.

На додаток до вже запроваджених заходів важливим елементом ефективної підтримки та відбудови бізнесу в Україні стало застосування світового досвіду країн щодо функціонування бізнесу в умовах форс-мажорних обставин [5]:

- розширення доступу до капіталу для МСП;

- розширення доступу МСП до програм навчальної та консультаційної підтримки.

Але формування пакету рішень, що спрямовані на підтримку функціонування малого бізнесу, пом'якшуючи та запобігаючи його суттєвим втратам в умовах повномасштабного військового вторгнення потребує постійного перегляду в залежності від нових обставин.

Найпоширенішими проблемами, які потребують пакету регулювання, що спрямований на «реанімацію» малого бізнесу є: неможливість своєчасно та в повному обсязі виплатити фінансові зобов'язання; відсутність механізму звільнення від орендної плати на період форс-мажору; відсутність програм дотацій для малого бізнесу внаслідок бюджетних обмежень; надмірне податкове навантаження; необхідність релокації та адаптування до нових умов ведення бізнесу; ускладнена логістика тощо.

Самим підприємцям для підтримання свого бізнесу необхідно паралельно розвивати потенціальні ніше, де вони зможуть розширити свій підприємницький потенціал. На даний час такими нішами є: організація продажів через інтернет (інтернет-магазин); організація доставки їжі (виготовлення чи доставка на замовлення); освітні курси, онлайн-тренінги тощо [2].

Отже, сьогодні одним із стратегічних пріоритетів для держави має стати проведення заходів для підтримки підприємців в умовах війни. Адже саме від малого бізнесу залежить економічний розвиток країни, зайнятість населення, структура та якість національної валюти.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ангел Є. Виробництво відновлюється, але малому бізнесу досі важко. URL: <https://zn.ua/ukr/business/virobnitstvo-vidnovljujetsja-ale-malomu-biznesu>.
2. Майже половину нових малих бізнесів під час війни відкривають жінки – Opendatabot. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/business/news/332971>.
3. Як влада допомагає відновитися та розвиватися підприємцям під час війни. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/diya-biznes-dopomagaye-malomu-ta>.
4. Яценко Г. Шляхи підтримки малого та середнього бізнесу: світовий досвід для України. URL: [https://lb.ua/blog/hanna\\_yatsenko/522440](https://lb.ua/blog/hanna_yatsenko/522440).

**Совгир К. С.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

В умовах сьогодення енергонезалежність та енергоефективність є важливим аспектом для України, адже це є запорукою рівноважного розвитку економіки країни в воєнний та післявоєнний час. Поставка енергоресурсів і взагалі енергетична незалежність України є одними з основних завдань держави. Війна – це абсолютно незвичайна подія, яка має вплив на першорядні потреби людини у безпеці, і саме енергетична сфера є однією з ключових галузей критичної інфраструктури держави, оскільки енергопостачання має неабиякий вплив як на повсякденне життя домогосподарств, так і на діяльність підприємств. Тому об'єкти критичної інфраструктури завжди потребують високого рівня безпечності, адже проблеми таких життєво-важливих об'єктів є небезпечним для держави та

її економічної незалежності. Отже, це питання є актуальним в умовах воєнного стану [1].

В умовах війни основною метою стає стабільний розвиток енергетики з альтернативних джерел палива як запоруки надійного функціонування економіки, комунікаційної і соціальної інфраструктури країни. Щодо вивчення питань підвищення ефективності державного регулювання енергетичного ринку в Україні застосовують інструменти державного регулювання енергетичного ринку – це механізми та інститути, за допомогою яких національна економіка здійснює регуляторну діяльність, яка спрямована розподіл ресурсів, на розвиток промисловості і формування розвитку промисловості.

Наразі енергетичний комплекс в Україні перебуває у передкризовому стані, про що свідчать такі проблеми, як:

- недосконалість державного регулювання;
- нестабільне функціонування на енергетичному ринку;
- збільшення енерговитрат;
- недостатній рівень інноваційно-інвестиційної активності підприємств енергетики та розвитку енергетичної інфраструктури;
- невелика кількість інвестицій в енергетику країни та несвоєчасна плата за послуги, яка перешкоджає стабільному функціонуванню;
- застарілі основні засоби та зношеність виробничих фондів паливно-енергетичного комплексу;
- нераціональне використання енергетичних ресурсів;
- відсутність ефективної енергетичної політики [2].

В умовах кризових явищ війна, розв'язана країною-агресором в Україні, завдає великих збитків у всіх галузях національної економіки. Масштаби збитків зростають з кожним днем, що в результаті може бути катастрофічним для економіка країни.

Тому фінансування енергетичного ринку має базуватися на системі таких економічних заходів для того щоб поліпшити стан енергетичної політики держави.

З вищенаведених проблем робота енергетичного ринку має передбачати ряд таких завдань:

- перехід від фіскального до стимулюючого оподаткування в енергетиці;
- залучення інвестицій в енергетику;



- впровадження однієї ціни на окремі види енергоресурсів;
- зростання попиту на «екологічні» інвестиції;
- розширення частки боргового фінансування розвитку та пайове фінансування;
- застосування практичних фінансових механізмів державного стимулювання виробництва енергії з відновлюваних джерел
- необхідність впровадження «зелених» інноваційних технологій та напрямки їх фінансування [3].

Тому українська енергетика потребує стратегічної державної політики, в основу якої мають бути закладені інструменти державного регулювання енергетичного ринку, який має вдосконалюватися та впроваджувати нові механізми роботи, контролю за дотриманням державної енергетичної політики через чіткі цілі та заходи регулювання.

Отже, в умовах воєнного стану в Україні важливим є трансформація економіки під впливом глобальних енергетичних викликів та відповідних змін у її енергетичному секторі, що в сукупності має визначати траєкторію сталого розвитку економіки, енергетичної стабільності та добробуту українського населення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Солоненчук І.В. Аналіз ефективності державного регулювання ринку енергетики в Україні. *Сучасні енергоефективні та екологоорієнтовані процеси і технології на основі використання освітньо-інноваційної інтерактивної платформи отримання бізнес-знань. Підприємницькі ініціативи: IV Всеукраїнська наукова Інтернет-конференція*, м. Київ, 5 грудня 2019 року: тези доповіді. Київ.2019. С.398-401.
2. Заблодська І. В. Колаборація антикризових заходів підприємства. *Прометей*. 2008. № 3(27). С. 146-150.
3. Єрмілов С.Ф. Енергоефективність як ресурс інноваційного розвитку: Національна доповідь про стан та перспективи реалізації державної політики енергоефективності у 2018 р. Київ: НАЕР, 2019. 93 с.
4. Вигода М. Енергоефективність будівель: український провал і зарубіжний досвід. URL: <http://www.ecotherm-est.com/news/company-news/energoefektivnist-budivel-ukrayinskiy-proval-izarubizhniy-dosvid.html> URL: (дата звернення: 24.03.2023).

## **ЗМІСТ**

### **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

<i>Акімова В. В., Стрюков В. В.</i> Маркетинг медичної освіти: стан, тенденції та перспективи .....	3
<i>Байлова О. О., Гаража Б. В.</i> Управління ресурсами підприємства .....	6
<i>Байлова О. О., Штанько Є. І.</i> Використання ERP-систем в управлінні ресурсами підприємства .....	9
<i>Байлова О. О., Башаров І. Д.</i> Удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства .....	12
<i>Байлова О. О., Кушнір Є. О.</i> Удосконалення сучасної системи управління суб'єктами підприємництва .....	15
<i>Байлова О. О., Чухуа Д. В.</i> Контролінг у системі управління підприємством .....	17
<i>Бобирь О. І., Каграманян А. А.</i> Тенденції розвитку сучасних концепцій маркетингу .....	20
<i>Гвініашвілі Т. З., Новоточинов І. І.</i> Оптимізація логістичної системи торговельного підприємства .....	23
<i>Горкулько А. В.</i> Застосування персоналізації, персоніфікації та кастомізації в е-маркетингу підприємства .....	25
<i>Загоруйко Я. М., Краснікова Н. О.</i> Роль держави у регулюванні цінової дискримінації для благ військового призначення .....	27
<i>Зайцева М. О., Стасюк Ю. М.</i> Проблема емоційного вигорання працівників під час кризи .....	30
<i>Каліберда М. С.</i> Особливості маркетингової стратегії в цифровому середовищі .....	32
<i>Кловак В. С.</i> Банкрутство та ліквідація підприємств .....	35
<i>Коновалова А. В.</i> Сучасні тенденції інтернет-маркетингу .....	37
<i>Кучеренко С. К.</i> Ефективність систем управління підприємствами .....	40
<i>Кучеров А. Ю.</i> Моделі управління організаційними змінами: види та класифікація .....	43

<i>Мамедова Д. Р., Стасюк Ю. М.</i> Сучасні виклики медіа-менеджменту.....	45
<i>Марова А. О.</i> Тенденції розвитку систем менеджменту та маркетингу в сучасних умовах.....	48
<i>Мельникова Д. Д., Стасюк Ю. М.</i> Особливості стратегічного управління в умовах воєнного стану .....	50
<i>Новицька В. А.</i> Важливість позиціонування бренду для малого бізнесу .....	52
<i>Олійник Т. І., Гладуш О. В.</i> Медсестринські послуги як напрям маркетингу в охороні здоров'я .....	55
<i>Олійник Т. І., Гордієнко А. О.</i> Сучасний маркетинг в розвитку торгівлі України .....	57
<i>Олійник Т. І., Крупська К. А.</i> Особливості використання методів наукових досліджень в сфері менеджменту підприємства.....	59
<i>Петриняк У. Я.</i> Модернізація системи менеджменту на основі креативності.....	61
<i>Петриняк У. Я., Гордієнко А. О.</i> Менеджмент як основа ефективної діяльності аграрних підприємств в Україні .....	63
<i>Романенко М. В.</i> Роль антикризового управління у стійкості бізнесу .....	66
<i>Фартушний М. В.</i> Діджиталізація як інструмент сучасного бізнесу.....	68

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ НА МАКРО- І МІКРОРІВНІ**

<i>Oliynik T., Zhukova A.</i> Features of scientific methods in the professional development of economists .....	71
<i>Wendy Farrell.</i> Virtual reality: developing soft skills and managerial decision- making tools .....	73
<i>Авраменко Д. С.</i> Управління якістю продукції в системі зовнішньоекономічної діяльності.....	77
<i>Буряк І. М., Буряк І. М., Цегельник В. В.</i> Відтворення інвестиційного потенціалу регіонів України.....	79
<i>Гвініашвілі Т. З., Дручків О. М.</i> Основні переваги застосування стратегічного підходу в управлінні підприємством в кризових умовах .....	81
<i>Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. С.</i> Основні проблеми впровадження ефективного стратегічного управління на підприємстві.....	83

<i>Гвініашвілі Т. З., Маліновський С. Л.</i> Методи стимулювання інноваційної діяльності.....	86
<i>Гринько Т. В., Ващенко В. В.</i> Особливості управління стратегічними змінами на підприємствах в умовах воєнного стану в Україні.....	88
<i>Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Жартовський Є. Є.</i> Можливості врегулювання проблеми безробіття в національній економіці.....	91
<i>Катан В. О., Скрипник А. О.</i> Інновації в бізнесі та економіко-статистичний аналіз прибутковості їхнього впровадження.....	93
<i>Колесник В. Д.</i> Стратегічне партнерство у бізнесі.....	96
<i>Крупський О. П., Балачіна Є. С.</i> Тенденції розвитку молодіжної роботи в Україні в умовах кризи.....	99
<i>Крупський О. П., Левенець А. В.</i> Особливості прийняття управлінських рішень в неприбуткових громадських організаціях на прикладі ГО «ДУЇТ».....	102
<i>Михайловський Є. Д., Гордєєва-Герасимова Л. Ю.</i> Сучасний інноваційно-інвестиційний механізми розвитку підприємництва.....	105
<i>Олійник Т. І., Гайдай К. В.</i> Вплив психологічних факторів на процес та якість наукових досліджень.....	107
<i>Олійник Т. І., Гамерська І. С.</i> Етичні та естетичні основи методології наукових досліджень.....	109
<i>Олійник Т. І., Гебріна І. К.</i> Логічні методи у наукових дослідженнях.....	112
<i>Олійник Т. І., Ковальова Д. О.</i> Аналіз стану роздрібною торгівлі в Україні.....	114
<i>Олійник Т. І., Пришедько К. В.</i> Наукові дослідження в українській економіці.....	116
<i>Пурас Т. В.</i> Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного планування на підприємстві.....	119
<i>Русан О. О.</i> Роль транспортної інфраструктури міст у діяльності комерційного бізнесу.....	122
<i>Самойленко Д. І., Крупський О. П.</i> Підприємницька діяльність під час війни.....	124
<i>Семенча І. Є., Гордієнко С. О.</i> Вплив нестабільної макроситуації воєнного часу на умови ведення бізнесу.....	126
<i>Семенча І. Є., Ільченко Г. С.</i> Проблеми та перспективи розвитку малого та середнього бізнесу в Україні під час повномасштабної війни.....	129
<i>Семенча І. Є., Хлиштун Я. О.</i> Проблеми вагонобудівної галузі України в умовах війни.....	132

<i>Сливенко В. А., Аксьонов Л. В.</i> Стратегічні підходи до управління розвитком підприємств в кризових умовах господарювання.....	134
<i>Сливенко В. А., Грудниста А. Є.</i> Проблеми та перспективи розвитку туристичного бізнесу в Україні у воєнний час .....	137
<i>Сливенко В. А., Мальцев Р. С.</i> Державна підтримка розвитку вітчизняного малого бізнесу.....	139
<i>Сливенко В. А., Орел Н. Б.</i> Аналіз розвитку вітчизняного малого бізнесу в аграрному секторі національної економіки .....	141
<i>Сливенко В. А., Подольна Р. М.</i> Аналіз переваг та недоліків розвитку малого бізнесу в Україні .....	144
<i>Сливенко В. А., Полтавець О. С.</i> Проблеми вітчизняного малого бізнесу у період пандемії коронавірусу та початку війни.....	146
<i>Сливенко В. А., Шабанова К. І.</i> Малий бізнес в умовах повномасштабного військового вторгнення.....	149
<i>Совгир К. С.</i> Сучасні проблеми та перспективи розвитку економіки енергетичної сфери в умовах воєнного стану .....	151

Наукове видання

Мови видання: українська, англійська

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2023:  
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ  
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць  
Міжнародної науково-практичної конференції  
(Дніпро, 6–7 квітня 2023 р.)

У шести томах

Том 6. Тенденції розвитку системи менеджменту та маркетингу  
в сучасних умовах та стратегічне управління інноваційним  
розвитком на макро- і мікрорівні

*Окремі доповіді друкуються в авторській редакції  
Організаційний комітет не завжди поділяє позицію авторів  
За зміст, наукову новизну, достовірність та точність викладеного матеріалу  
відповідальність покладається на авторів*

Відповідальний редактор Біла К. О.  
Дизайн обкладинки та оригінал-макет Біла К. О.

Підп. до друку 07.04.23. Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Спосіб друку – плоский.  
Ум. др. арк. 8,4. Тираж 90 пр. Зам. № 0423-01/6.

Видавець та виготовлювач СПД Біла К. О.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи ДК № 3618 від 06.11.09

Надруковано на поліграфічній базі видавця Білої К. О.  
Україна, 49000, м. Дніпро, пр. Д. Яворницького, 111, оф. 1

+38 (099) 780-50-49; +38 (067) 210-02-56  
www.impact.dp.ua e-mail: impact.dnepr@gmail.com  
www.confcontact.com e-mail: conf@confcontact.com



