

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ
С. З. ГЖИЦЬКОГО**

**СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВИТОКИ,
РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

*Збірник тез
XI-тої Всеукраїнської студентської науково-
практичної конференції
присвяченої 74-ій річниці від дня народження
д.е.н., професора Петра Степановича Березівського*



Львів 2025

***Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку***

ББК 65.050.9(2)2 я54

УДК 658(043.2)

С-91

Укладачі:

В.М. Ковалів, Ю.В. Дубневич, М.П. Лизак

Рекомендовано до опублікування вченою радою факультету управління, економіки та права Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, протокол № 10/2 від 07.05.2025 р.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доп. XI Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 74-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського. Львів, 2025. 284 с.

Усі матеріали подано в авторській редакції.

За вигляд, зміст, достовірність та відсутність плагіату у тезах відповідають автори.

© Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, 2025

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*



Народився Березівський
Петро Степанович **4 березня
1951 р.** на Тернопільщині. **З 1972
по 1977 р.р.** навчався на
економічному факультеті
Львівського
сільськогосподарського
інституту, після закінчення якого
отримав диплом з відзнакою із
присвоєнням кваліфікації
економіста-організатора
сільськогосподарського
виробництва.

У 1983 р. захистив
кандидатську дисертацію у
Харківському
сільськогосподарському

інституті ім.В.В.Докучаєва на тему: “Продуктивність праці та резерви її підвищення в молочному скотарстві” під керівництвом д.е.н., професора, завідувача кафедри економіки сільського господарства Павчака Василя Андрійовича.

У 1998 р. в Інституті аграрної економіки (м.Київ) захистив докторську дисертацію на тему: “Ефективність виробництва і формування ринку продукції скотарства в Карпатському регіоні” (науковий консультант – д.е.н., старший науковий співробітник Інституту аграрної економіки Криворучко В.І.).

У 1999 р. присуджено науковий ступінь доктора економічних наук зі спеціальності 08.07.02 – економіка сільського господарства і АПК.

З 2005 по 2013р. був Головою спеціалізованої вченої ради із захисту докторських (кандидатських) дисертацій у Львівському національному аграрному університеті зі спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Основними напрямками наукових досліджень П.С. Березівського є: обґрунтування шляхів удосконалення організації виробництва продукції скотарства; удосконалення методики визначення економічної ефективності продукції скотарства і системи

***Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку***

показників для її оцінки; обґрунтування основних напрямів удосконалення економічних взаємовідносин виробників продукції скотарства з підприємствами переробки і агросервісу; системи внутрігосподарських виробничих відносин; проблеми ефективності виробництва і формування ринку продукції скотарства; реформування економіки і регулююча роль держави в умовах ринкової економіки; проблеми розвитку приватного сектора АПК; економічні моделі аграрного виробництва в пореформений період.

П.С. Березівський є автором близько **370** наукових праць. З них 145 наукових і 95 навчально-методичного характеру, в тому числі 8 монографій.

Петро Степанович зробив великий внесок у розвиток сільського господарства в Україні та в економіку загалом. Плодами його наукової діяльності є величезна кількість статей, виданих підручників та монографій, під його керівництвом захистились багато кандидатів економічних наук.

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*
ЗМІСТ

1. СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ	16
Адольф Д. ГНУЧКІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ	16
Антоняк М.В. ЕФЕКТИВНА ОРГАНІЗАЦІЯ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	19
Апостол Р. БРЕНДИНГ ЯК СУЧАСНИЙ ЗАСІБ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ	22
Бавдик Я. Р. РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МЕНЕДЖМЕНТІ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	24
Білецький О.М ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	26
Більо Д. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	29
Бондар Б.А. ЦИФРОВІЗАЦІЯ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ПОШИРЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ БІЗНЕСУ	31
Бутим С. В. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	34

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

Бавдіюк В.С., Різник Д.Р. ПОНЯТТЯ ТА ВИДИ ТРАНЗАКЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ	37
Гринюк Д. О. ВПЛИВ КОМУНІКАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ	40
Гук Н., Сідлярчук Б., Боднарчук Д. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В АГРОБІЗНЕСІ	42
Жук Є.В. УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ АПК	45
Калінова К.О. ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	48
Кінах І.В СТВОРЕННЯ КОМАНДИ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЄКТУ	52
Ковальчук А. МЕТОДИ ТА ЗАСОБИ ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА	54
Кордюк Ю. Б. СУТНІСТЬ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ В БІЗНЕСІ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ	56
Кривий Р.А. УПРАВЛІННЯ КІБЕРБЕЗПЕКОЮ ЯК НЕВІД'ЄМНА ЧАСТИНА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	59
Кривов'яз В.О. ХАРАКТЕРНІ ОЗНАКИ ЯПОНСЬКОЇ МОДЕЛІ БІЗНЕСУ	62
Лецюк Д. А КОНЦЕПЦІЯ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЗА ДОПОМОГОЮ VRM	64

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

Лободяк С.І. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	66
Маланюк М.Р. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПРОВІДНИХ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТУ	69
Мандрик Н.Б. УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЯК ФАКТОР ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ	72
Мартинюк Б.Р., Ковальчук Д.П. ПОНЯТТЯ АДАПТИВНОГО ЛІДЕРСТВА КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	73
Марутяк О. КЛАСИФІКАЦІЯ ІННОВАЦІЙ ЗА РІЗНИМИ ОЗНАКАМИ В ПІДПРИЄМСТВІ	76
Мельник А.М. ГНУЧКІСТЬ ТА АДАПТИВНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЗМІН	79
Мітленко Я.В. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЦИФРОВОМУ СУСПІЛЬСТВІ	81
Мітленко Я. В. ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	83
Мороз В.Ю. РОЛЬ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ	85
Пікневич К. Ю. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ	89

Погребнюк А.А. ІННОВАЦІЙНА ІНФРАСТРУКТУРА ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	92
Сидор К.Я. ВПЛИВ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПРОФЕСІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ	95
Сплавська К. О. ПСИХОЛОГІЯ МОТИВАЦІЇ: ЯК ВПЛИВАТИ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ЧЕРЕЗ ЗМІНИ У МИСЛЕННІ СПІВРОБІТНИКІВ	98
Стецик Р. А. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ У МЕНЕДЖМЕНТІ	100
Терещенко С. М. ВІРТУАЛЬНІ КОМАНДИ ТА ДИСТАНЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ	103
Тимоч Р.А. ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА – УПРАВЛІННЯ, ЕВОЛЮЦІЯ І ФОРМИ	106
Тимунь Х. А. МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ В ЕПОХУ АВТОМАТИЗАЦІЇ: ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМАНДНОЇ РОБОТИ	108
Ткачук К.В. СТРАТЕГІЇ ПЕРЕКЛЮЧЕННЯ МІКРО В МАКРОМЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ	111
Федоренко О.С. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА СПОЖИВАЦЬКИХ ПЕРЕВАГ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	114

Хотинський Н. А. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ СЕРЕД СТУДЕНТІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ	116
Цісарук В.М. РОЛЬ ВЗАЄМОДІЇ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЛІНІЙНИХ МЕНЕДЖЕРІВ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ	119
Цюпка А. О. СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ: СИНЕРГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	124
Шолудько О.П. ФІЛОСОФІЯ ІННОВАЦІЙ ТА КРЕАТИВНОСТІ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ	127
Шпак А. Р. АУТСОРСИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ	130
Шупрудько В.В. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	132
2. ФІНАНСОВО-ОБЛІКОВЕ ТА АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	135
Блисців М.М. ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	135
Боднарчук Ю. М. ЦИФРОВІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ: ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ	137
Васильковська Н.Р. ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ ПРОДУКТІВ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ	140

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

Винничак Д.Т. ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР У ЗАПОБІГАННІ ШАХРАЙСТВУ	142
Гарасимів М.-Р.А. ОЦІНКА ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ	145
Горошко О.Р. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВАХ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ	148
Дзяма В.М. АУДИТ ФІНАНСОВО-ОБЛІКОВИХ СИСТЕМ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ	151
Драган Р. В. СУТЬ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ	155
Зуб А.В. ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ВІЙНИ В УКРАЇНІ	157
Кабар Ю.Б. ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	159
Клим В.С. ПЛАНУВАННЯ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ МІСЦЕВОГО БЮДЖЕТУ	161
Коваль Р.М. ФІНАНСОВИЙ СТАН ПІДПРИЄМСТВ ТА ШЛЯХИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ	163
Костюк Б.І. ФІНАНСОВИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА: УПРАВЛІННЯ ТА СТРАТЕГІЯ	167

Криса О., Шийка О. ПРОБЛЕМИ ТА НЕДОЛІКИ СИСТЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ УКРАЇНИ	169
Кузнецов В.В. МІСЦЕВІ БЮДЖЕТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	172
Курило Я.Т. ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	174
Легедза Х. М. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ДЛЯ БІЗНЕСУ: ПЕРЕВАГИ ТА СКЛАДНОСТІ	176
Magerovska H.A. THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON THE DEVELOPMENT OF ACCOUNTING	178
Максим'як Х.П. МІСЦЕВІ БЮДЖЕТИ ЯК ОСНОВА ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАД	182
Марків Р.А. ПЕРСПЕКТИВИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УКРАЇНСЬКОМУ БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ	184
Мороз Д. В. ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ	186
Петрик Н.М. НЕОБХІДНІСТЬ ЗАКОНОДАВЧОГО РЕГУЛЮВАННЯ КРИПТОВАЛЮТИ В УКРАЇНІ	188
Поврозник О.Р. МОНЕТАРНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ: СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	190
Рихлевич А.М. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННІ	193

Руська А.А. ПЛАТІЖНЕ ШАХРАЙСТВО В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА МЕТОДИ ПРОТИДІЇ	197
Соболта В. Ю. ВИКОРИСТАННЯ BIG DATA ДЛЯ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ	200
Сухоставська Н.А., Дошак Х.Я. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ	202
Фрей Р.В. ВНУТРІШНЄ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ РОЗРАХУНКІВ З ПОКУПЦЯМИ ТА ЗАМОВНИКАМИ	205
Швед А., Романів Ю. ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	208
Штефан М.Є. ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ	210
Ющенко В.А. ОЦІНКА ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПОКРАЩЕННЯ	213
3. ЕКОНОМІКА ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО: ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК. Е-БІЗНЕС	217
Баран А. В. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	217
Вознячук Д.В. ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ФОРМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	220

Мазуревич С. Т. ВИКОРИСТАННЯ ПРОГРАМНОГО ПАКЕТУ SKU SERVICE В АДМІНІСТРУВАННІ ТОРГОВЕЛЬНО БІЗНЕСУ	223
Монько М.І. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК АГРАРНОЇ СФЕРИ	227
Проць Н.І. АКВАКУЛЬТУРА – СТРАТЕГІЯ І ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕСУ	229
Рибка С.С. РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ: ІНСТИТУЦІЙНІ ЧИННИКИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ СТРАТЕГІЇ	232
Скопик В. А. ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЧЕРЕЗ Е-БІЗНЕС	236
Чопко О.І. ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ У ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОСТІР	239
4. УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ. ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ	243
Бурда В.М. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО РИНКУ ЯГІД	243
Касьян Ю. О. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ІНТЕРНЕТ- КОМУНІКАЦІЯМИ З КЛІЄНТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	245
Крамаренко В.М. ORGANIZATION OF MARKETING ACTIVITIES IN THE SPHERE OF EXTERNAL ADVERTISING	248

Лукашук Я.В. АНАЛІЗ ДАНИХ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ЯК БАЗА ДЛЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ПРИ РОЗРОБЦІ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ	251
Мольдван М.З. ГЛОБАЛІЗАЦІЯ І ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	256
Смолінкіна О.І. РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МІЖНАРОДНОМУ МАРКЕТИНГУ НА ОСНОВІ КОМПАНІЙ У СФЕРІ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ	257
Стадник О.О. ВПЛИВ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ НА ЕКОНОМІКУ	260
Томашівський А.А. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ У СФЕРІ МАРКЕТИНГУ: НОВІ ПІДХОДИ ТА МОЖЛИВОСТІ	266
Чернишева В.Є. ЗНАЧЕННЯ КОНТЕКСТНОЇ РЕКЛАМИ В ЦИФРОВИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЯХ	269
Щерб'як А.В., Устиновська В.Р. РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	272
5. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	275
Деркач М.С. ПРАВОВІ АСПЕКТИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ТА ЗВІЛЬНЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ У СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	275
Михалевич С.М. ДОТРИМАННЯ ТРУДОВИХ ПРАВ ПРАЦІВНИКІВ ПІД ЧАС РЕОРГАНІЗАЦІЇ АБО ЛІКВІДАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ	278

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

Пукас О.А. НОРМАТИВНО -ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ	281
---	-----

1. СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Адольф Д. І.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Балаш Л. Я.

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

ГНУЧКІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

Сучасний світ змінюється швидше, ніж будь-коли, і це вимагає від керівників компаній адаптивності, гнучкості, впевненого прийняття управлінських рішень та запровадження інноваційних підходів.

В даний час, український бізнес, як і світовий, активно впроваджує гнучкі методології управління, зокрема Agile, Scrum та Kanban, для підвищення ефективності та адаптивності в умовах швидких змін. Ці підходи дозволяють компаніям оперативно реагувати на виклики ринку, покращувати комунікацію між командами та забезпечувати високу якість продуктів і послуг[3].

Про Agile кажуть «Філософія гнучкості». Agile – це не стільки конкретна методологія, скільки філософія, що базується на ітеративному підході, співпраці та постійному вдосконаленні. В українських компаніях Agile-підхід застосовується в різних сферах, від ІТ до маркетингу, дозволяючи командам швидко адаптуватися до змінних вимог та пріоритетів [2].

Scrum включає в себе ітеративний підхід до управління проектами і він є однією з найпопулярніших Agile-методологій. Вона передбачає розбиття проєкту на короткі ітерації – спринти, кожен з яких має чітко визначені цілі та терміни. В Україні Scrum активно використовується в ІТ-компаніях для розробки програмного забезпечення, а також в інших галузях, де потрібна швидка та ефективна реалізація проєктів.

Звичайно, Scrum складається з певних елементів. Ними виступають:

- Спринти - короткі ітерації, тривалістю, зазвичай 2-4 тижні;

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

- Щоденні стендапи – короткі зустрічі, на яких команда обговорює процес;
- Огляд спринту – демонстрація результатів роботи;
- Ретроспективи спринту – аналіз, та шляхи покращення результатів [2].

Kanban – це метод управління, що базується на візуалізації робочого процесу за допомогою канбан-дошки. Він дозволяє відстежувати статус завдань, виявляти вузькі місця та оптимізувати потік роботи. В українських компаніях Kanban застосовується для управління різноманітними процесами, від розробки програмного забезпечення до обслуговування клієнтів.

Основні принципи Kanban:

- Візуалізація робочого процесу – використання канбан-дошки;
- Обмеження незавершеної роботи – встановлення лімітів на кількість завдань в кожному статусі;
- Управління потоком – забезпечення плавного та безперервного руху завдань;
- Постійне вдосконалення та регулярний аналіз [2].

Звісно, використання Agile, Scrum, та Kanban мають певні переваги, у вигляді підвищення продуктивності та ефективності роботи, швидкої адаптації до змінних вимог та пріоритетів, покращення комунікації та співпраці між командами, зростання якості продуктів та послуг, а також - збільшення частки задоволених клієнтів. Дуже часто, українські компанії використовують комбінації цих методологій, адаптуючи їх до своїх конкретних потреб [1].

Важливо розуміти, що успішне впровадження Agile, Scrum та Kanban залежить не лише від правильної організації процесів, а й від культури довіри та співпраці в компанії. Гнучкі методології вимагають високого рівня самоорганізації команд, відкритої комунікації та готовності до змін. Тому компанії, які прагнуть досягти максимального ефекту від їх застосування, активно впроваджують принципи службового лідерства, коли менеджери не просто контролюють команди, а допомагають їм досягати цілей, усуваючи перешкоди та створюючи сприятливі умови праці [1].

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Крім того, у сучасних умовах цифрової трансформації українські компанії все частіше інтегрують гнучкі методології з новітніми технологіями, такими як штучний інтелект, хмарні рішення та аналітика великих даних. Це дозволяє ще більше прискорювати процеси, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати якість прийняття рішень. Наприклад, використання аналітичних інструментів у Kanban-дошках допомагає автоматично визначати вузькі місця у процесах, а штучний інтелект у Scrum-командах може допомагати в прогнозуванні термінів виконання завдань та оцінці ризику.

Зрештою, незважаючи на численні переваги, компаніям слід пам'ятати, що гнучкі методології не є універсальним рішенням для всіх бізнесів. Успішність їх застосування залежить від специфіки галузі, корпоративної культури та готовності до змін. Деякі організації, особливо ті, що працюють у високо регульованих сферах, можуть зіткнутися з труднощами при адаптації Agile-підходів. Тому важливо не просто впроваджувати сучасні методики, а й гнучко адаптувати їх під реальні потреби компанії, експериментувати та знаходити оптимальні шляхи для підвищення ефективності та конкурентоспроможності [2].

Підсумовуючи, можемо сказати, що використання сучасних методів управління стало невід'ємною частиною управління бізнесом в Україні, проте варто пам'ятати, що кожна дія потребує ґрунтового аналізу та підготовки. Запровадження нових технологій, інноваційних підходів та високий рівень цифровізації – шлях до розвитку, процвітання та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності на ринку.

Список використаних джерел

1. Devisu. МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ, АБО ЩО TAKE WATERFALL, AGILE TA SCRUM. Google. Devisu. 27.01.2021. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/metodologii-upravlinnya-proktami-abo-shcho-take-waterfall-agile-ta-scrum>.
2. Ковальчук Н., Комарова К. ГНУЧКІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ КОМАНДАМИ AGILE METHODS IN TEAM MANAGEMENT. Економіка та суспільство. 2025. URL: <file:///C:/Users/%D0%BF%D0%BA/Downloads/2102->

3. Хаченко В. ГНУЧКІ МЕТОДОЛОГІЇ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІТ ПРОЄКТАМИ. Google. 22.11.2020. URL: <https://edorada.org/articles/523>.

Антоняк М.В.

Науковий керівник: викладач економічних дисциплін

Роздайбіда Н.М.

ВСП «Вишнянський фаховий коледж Львівського національного університету природокористування»

ЕФЕКТИВНА ОРГАНІЗАЦІЯ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Успіх бізнесу великою мірою залежить від ефективної командної роботи.

Команда - це термін, яким позначають невеликі групи (від 3 до 12 осіб), що мають яскраво виражену цільову спрямованість і інтенсивну взаємодію між членами групи. Також це певна спільна та цілеспрямована робота групи фахівців, які працюють за заздалегідь встановленими правилами. Виходячи з цього, командна робота - це ефективна і продуктивна практична діяльність команди.[1]

Командна робота - це не просте взаємовідношення між людьми, які працюють в одній організації або над одним проектом. Така взаємодія - швидше співпраця між окремими працівниками, яка поширюється на різні сфери і завдання. Командна робота - це діяльність групи людей, яка зосереджена на вирішенні конкретного завдання.[2]

Ефективна робота у команді можлива тоді, коли вона цілісна і дотримується певних принципів. Саме ці базові поняття командної роботи роблять спільні дії людей цінними.

Важливими факторами успішної роботи команди є:

1. Загальні цілі. Побудова успішної команди можлива, коли всі, хто бере участь у процесі, спільно формують цілі, розробляють

Сучасний менеджмент: витоки, реальї та перспективи розвитку

шляхи їх досягнення, приймають завдання та погоджуються із розробленою стратегією. Загальна мета - основа роботи у команді.

2. Розподіл ролей. Правильний розподіл ролей важливий для якісного результату та спрощення процесу вирішення завдань. Ролі в команді розподіляються з урахуванням знань та ключових навичок, головне, щоб учасники команди доповнювали один одного в процесі виконання завдань, але при цьому були рівними між собою.

3. Спільне планування. Щоб створити успішну команду, необхідно надати можливість спільно розставляти пріоритети, формувати цілі і завдання. Коли співробітники розуміють загальну стратегію розвитку, вони стають більш відповідальними.

4. Робота в команді. Сенс командної роботи в тому, що всі завдання мають вирішуватися колективно та злагоджено. Дуже важливо налаштувати внутрішню комунікацію та взаємодію, де кожен учасник команди робить свій внесок у спільну справу.

5. Професійний ріст. Успішна команда - це організм, що постійно розвивається. Тільки команда, що росте в професійному плані, здатна якісно досягати цілей, покращувати результати і переходити на наступний рівень розвитку. Для цього в компанії має бути розроблена прозора система кар'єрного зростання співробітників з метою підвищення компетенції фахівців, розширення зони відповідальності. Зростання компетентності кожного окремого співробітника дадуть стимул для якнайшвидшого досягнення своїх та загальних цілей усім учасникам команди.

6. Довірливі відносини. Довіра - це основа роботи у команді, від неї залежить подальший успіх будь-якої командної роботи. У командах із високим ступенем довіри спостерігається більша ефективність реалізації завдань, працівники легше переживають напружені ситуації, показують відданість колективу, менше конфліктують.

7. Загальні цінності. Кожна людина будує своє життя на певних цінностях. Тому для продуктивності співробітника важливо, щоб його робота відповідала його переконанням. А для успішної роботи в команді важливо, щоб усі учасники поділяли спільні цінності.[3]

Загальна діяльність команди помітно перевищує суму зусиль її поодиноких гравців і сприяє стрімкому наближенню до досягнення

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

єдиної мети. Це називається ефектом синергії. Ключові навички та зусилля кількох людей підсилюють одне одного. Щоб досягти цього ефекту, необхідно правильно підібрати інструменти для побудови колективу, побудувати взаємодію та комунікацію.

Дієвим інструментом підвищення ефективності командної роботи є застосування методології аджайл(Agile).

Ключова особливість методології Agile полягає у створенні комфортних умов для досягнення максимальної цінності як результату роботи всієї команди.

Agile - це спосіб мислення і філософія, якій відповідає сукупність підходів (Scrum, Kanban, XP, Lean) і методів управління (Management 3.0). Вони допомагають:

- концентруватися на цілях і потребах клієнтів;
- спрощувати організаційні процеси;
- розбивати проєкт на короткі цикли з деталізованим пропрацюванням кожного із них;
- активно застосовувати зворотний зв'язок;
- аргументовано збільшувати повноваження команд.

Найбільш затребувані підходи з принципами аджайлу - це Kanban і Scrum.

При організації командної роботи в сучасних умовах можна використати елементи менеджменту нового типу Management 3.0 [4]

Менеджмент 3.0 - це підхід до управління, який розглядає організації як складні системи, де люди є найважливішим активом. Він акцентує увагу на розвитку самоорганізації, мотивації та залученні співробітників, а також на постійному вдосконаленні процесів.

Ключовими аспектами Менеджменту 3.0 є:

- Фокус на людях;
- Самоорганізація;
- Постійне вдосконалення;
- Лідерство;
- Ігри та інструменти.

Менеджмент 3.0 - це філософія управління, яка може бути адаптована до різних організацій та контекстів та гарантувати атмосферу ініціативності і взаємної підтримки а команді.

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

Список використаних джерел

1. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера https://pidru4niki.com/15281113/menedzhment/organizatsiya_pratsi_menedzhera (дата звернення: 04.03.2025)
2. Що таке командна робота, чому вона така важлива і як впливає на успіх? <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-komandna-robota> (дата звернення: 04.03.2025)
3. Мороз Є 7 факторів успішної роботи команди <https://www.adindex.ua/uk/7-faktoriv-uspishnoi-roboty-komandy/> (дата звернення: 04.03.2025)
4. Організації на шляху до Agile: Management 3.0 <https://brainrain.com.ua/uk/chto-takoe-agile-ua/> (дата звернення: 04.03.2025)

Апостол Р.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Бінерт О.В.

Львівський національний університет природокористування

БРЕНДИНГ ЯК СУЧАСНИЙ ЗАСІБ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

Більшість сучасних успішних компаній розуміють, що їх успіх повинен постійно підтримуватись проведенням комунікативної політики. Саме тому доцільно розглядати брендинг, як ефективний засіб спілкування зі споживачами та створення значної конкурентної переваги у сфері бізнесу та соціального життя. Маркетингові комунікації є основоположним інструментом розробки і підтримання позицій бренду, оскільки саме за рахунок їх використання забезпечується вплив на свідомість і поведінку споживача.

Отже, брендинг – це основний спосіб диференціації продуктів та інструмент просування товарів на ринок [1]. У сучасному економічному просторі все стрімко змінюється. Інтернет став одним з найбільш поширених явищ сучасного суспільства, змінив стиль спілкування споживачів з брендами. Аудиторія користувачів Інтернету постійно зростає і на сьогоднішній день становить уже більше 2,5 млрд. людей. Тому не дивно, що Інтернет став засобом

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

глобальної-всесвітньої комунікації. Прогнозований розвиток Інтернету призвів до створення окремої складової брендингу – Інтернет-брендингу.

Інтернет-брендинг – це спеціально розроблений комплекс маркетингових заходів, спрямованих на ознайомлення та залучення нової аудиторії інших споживачів. Інтернет-брендинг є доволі ефективним і дає можливість охопити більш широку аудиторію, ніж при використанні традиційних засобів комунікації – ЗМІ, телебачення чи реклами [2]. Також вартість заходів в електронній мережі є значно нижчою, ніж будь-яких традиційних рекламних технологій, а швидкість розповсюдження інформації через Інтернет інтенсивніша, ніж у інших каналів масової комунікації. Найбільш характерною відмінністю брендингу в Інтернеті від традиційного брендингу є можливість миттєвої взаємодії брендів зі споживачами. Завдяки глобальній мережі користувач може перевірити дійсність характеристик товарів або послуг, прочитавши відгуки про товари або послуги на інших сайтах. Таким чином, перевірка бренду виконується набагато швидше в мережі, ніж в традиційному середовищі. Головна причина, через яку Інтернет-брендинг слід виділяти особливо, – це серйозні відмінності між принципами сприйняття інформації споживачами у віртуальному і реальному світі. До основних характеристик Інтернет-брендингу, як засобу глобальної маркетингової комунікації, можна віднести зміст Інтернет-бренду, адже в Інтернеті зовнішній вигляд не є важливим чинником, він тільки допомагає клієнту сприйняти інформацію, а головним залишається зміст, персоніфікація повідомлень конкретному користувачеві залежно від його демографічного і соціального портрету, високий ступінь зручності та ефективності Інтернет-ресурсу.

У свою чергу для брендингу важливі такі характеристики Інтернет-ресурсу, як: конфіденційність особистої інформації про відвідувачів Інтернет-ресурсу, безпека здійснення грошових транзакцій, оскільки велика кількість покупок товарів і послуг здійснюється в онлайн-режимі. На теперішній час Інтернет-брендинг активно розвивається. Глобальні компанії включають його в загальну маркетингову стратегію, багато невеликих компаній роблять на ньому акцент, що дозволяє їм швидко і відносно недорого залучити значну частину споживачів. В Україні

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Інтернет-брендинг лише розвивається, тому конкуренція в даній сфері не дуже висока.

Список використаних джерел

1. Новикова, А. С., Харченко, Т. О. Маркетингові комунікації у створенні персонального бренду. *Редакційна колегія*. 2022. с. 115.
2. Ромат Є. Система бренд-маркетингових комунікацій. *Товари і ринки*. 2016.16–25.

Бавдик Я. Р.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Синюк О. В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МЕНЕДЖМЕНТІ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Сучасний світ бізнесу стрімко змінюється під впливом технологічних інновацій. Однією із ключових рушійних сил трансформації є штучний інтелект (ШІ), який дедалі глибше інтегрується у сферу управління. Використання AI-технологій дозволяє значно підвищити ефективність управлінських процесів, оптимізувати бізнес-процеси та приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу великих обсягів даних. Менеджмент стає дедалі більш залежним від інтелектуальних алгоритмів, що дає можливість підвищувати продуктивність підприємств та підлаштовувати їх під динамічні ринкові умови.

Штучний інтелект вже сьогодні впливає на багато аспектів управління організаціями. Однією із ключових переваг використання ШІ є автоматизація рутинних завдань. Завдяки алгоритмам машинного навчання підприємства можуть зменшити витрати часу на обробку даних, управління документацією, складання прогнозів та моніторинг ринку. Чат-боти, інтелектуальні CRM-системи та автоматизовані аналітичні платформи суттєво знижують навантаження на менеджерів, дозволяючи їм зосередитися на стратегічному плануванні.

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

Ще одним важливим аспектом використання ІІІ у менеджменті є вдосконалення процесу ухвалення рішень. Використання AI-аналітики дозволяє швидко обробляти великі масиви інформації, ідентифікувати тренди та потенційні ризики, що допомагає керівникам ухвалювати більш точні та виважені рішення. Алгоритми прогнозного аналізу використовуються у фінансовому менеджменті для оцінки ринкових змін та визначення оптимальних інвестиційних стратегій [2, с. 8].

Важливим напрямом застосування ІІІ є персоналізований підхід до управління персоналом. AI-технології дозволяють підприємствам аналізувати поведінку працівників, визначати рівень їхньої залученості та продуктивності, а також пропонувати індивідуальні програми навчання та розвитку. Інтелектуальні HR-системи спрощують рекрутинг, аналізуючи резюме кандидатів та прогножуючи їхню відповідність посаді на основі попередніх даних.

Одним із головних трендів є зростання популярності розумних помічників та віртуальних асистентів. Ці системи допомагають менеджерам організовувати робочі процеси, відстежувати ефективність завдань та взаємодіяти з клієнтами. Підприємства все частіше використовують голосових асистентів та автоматизовані платформи для обслуговування клієнтів, що дозволяє зменшити навантаження на працівників і підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Інтеграція AI у сферу ризик-менеджменту сприяє виявленню можливих загроз ще на ранніх стадіях та запобіганню кризовим ситуаціям. У банківській сфері алгоритми штучного інтелекту допомагають оцінювати кредитоспроможність клієнтів, аналізуючи не лише їхню фінансову історію, а й поведінкові фактори. Автономні системи управління активно застосовуються у логістиці та виробництві, дозволяючи підприємствам підвищувати рівень продуктивності та зменшувати операційні витрати [1, с. 111].

Подальший розвиток штучного інтелекту в менеджменті передбачає вдосконалення алгоритмів самонавчання та підвищення рівня адаптивності систем. AI-системи стануть більш інтегрованими в бізнес-процеси та зможуть працювати у форматі повноцінних партнерів для керівників, пропонуючи оптимальні рішення в режимі реального часу. Важливим аспектом майбутнього

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

впровадження ШІ є питання етики та відповідальності. Використання алгоритмів прийняття рішень потребує високого рівня прозорості, щоб уникнути дискримінації та упередженості. Це вимагає розробки нових стандартів у сфері регулювання та контролю використання ШІ в управлінні підприємствами [3].

Штучний інтелект відіграє дедалі важливішу роль у сучасному менеджменті, забезпечуючи підвищення ефективності, автоматизацію рутинних завдань та покращення якості ухвалення рішень. Основні тренди впровадження ШІ включають розвиток розумних помічників, вдосконалення ризик-менеджменту та впровадження автономних систем управління. Перспективи розвитку цієї технології відкривають нові можливості для бізнесу, але водночас вимагають ретельного підходу до питань етики та регулювання. Штучний інтелект не замінить менеджерів, але стане потужним інструментом для ефективного управління в умовах цифрової трансформації.

Список використаних джерел

1. Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
2. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). The Business of Artificial Intelligence. *MIT Sloan Management Review*, 58(4), 3-10.
3. Russell, S., & Norvig, P. (2020). *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. Pearson.

Білецький О.М

Науковий керівник: к.е.н., доц. Жук О.П

Львівський національний університет імені Івана Франка

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У наш час, в еру цифрових розробок, інновацій та всезростаючої конкуренції, постійного руху і змін у бізнес-середовищі організацій та й не тільки, фінансово-облікове та аналітичне забезпечення бізнесу є чи не найважливішим чинником, який важко контролювати „вручну” застарілими засобами, що не можна

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

назвати ефективними не тільки із точки зору не достатньої їх точності і якості, але й не достатньої оперативності аналізу даних та створення альтернативних шляхів розвитку ситуацій. Тому, однозначним і безпрецедентним рішенням для управління бізнесом сьогодні є залучення та не лише використання, а повноцінна стабільна співпраця із новими технологіями за якими майбутнє, а саме технологіями штучного інтелекту.

Штучний інтелект (ШІ) здатний аналізувати значно більші обсяги інформації за коротший час, виявляючи приховані закономірності та „думати на 10 ходів уперед”, чудовим підтвердженням чого є шахи і неодноразові тести. Також у можливостях ШІ впорядковувати різноманітні дані та ефективно вести фінансовий та управлінський облік, що дозволить уникнути багатьох помилок через людський чинник, а також значно зменшити кількість недостовірної і прихованої інформації, корупційних схем, оскільки ШІ працює знеособлено і раціонально. Звісно ж є ризик технічних збоїв, тому однозначно необхідні і люди, а саме програмісти та техніки, обов'язками яких повинен бути контроль над програмою та забезпечення злагодженої роботи без безпосереднього втручання у процес.

Варто зауважити, що у зв'язку із оновленням всього процесу інформаційного забезпечення управління бізнесом, відбудуться зміни і на самому ринку праці в цілому, адже у таких професіях як „бухгалтер” та „обліковець” або ж „фінансовий менеджер” та у багатьох інших - не буде потреби. На заміну їм прийде професія „спеціаліст із формування запитів для співпраці із штучним інтелектом” або ж максимально схожа до неї, високо цінуватимуться навички програмування, кіберзахисту та інших професій, що вимагають знання коду.

У чому ж буде полягати головні завдання і функції таких фахівців? Це будуть професіонали, здатні коректно та чітко формувати запити і команди для правильного виконання їх ШІ, адже попри неймовірні здібності ШІ – це все ж програма, яка теж складається із одиниць та нулів і, попри надзвичайну здатність до аналізу та генерування, „здогадатись”, що ж мають на увазі у запиті, програма не може. Ця професія та ряд професій, пов'язаних із нею, які виникнуть у майбутньому у процесі розвитку та виправлення помилок, будуть також потребувати від спеціалістів

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

розуміння алгоритмів ІІІ, отже можна зробити висновок, що знадобиться і нова наука, яка буде це досліджувати, розвивати і цьому навчати. Коли усі процеси злагоджено працюють та інновації входять у життя, варто переглянути як усе відбувалось і що змінювалось при здійсненні подібних кроків, як кожен етап розвитку технологій впливав як на життя людей, зокрема працівників, так і на становище бізнесу на ринку і на саму організацію безпосередньо.

Все це потребує відповідного нормативно-правового та організаційного регулювання і значних змін як на національному, так на міжнародному рівнях. Ці зміни повинні бути спрямовані на регулювання нових явищ, таких як захист прав учасників ринку та забезпечення безпеки. Основними напрямками змін у законодавстві буде потреба врегулювання визначення відповідальності за рішення, прийняті ІІІ: розробник, власник системи чи користувач. Наприклад, якщо ІІІ запропонує помилкове рішення, що буде реалізованим на практиці та призведе до фінансових втрат, хто буде відповідати та компенсувати?

Також важливим питанням, яке уже частково хвилює користувачів ІІІ, є питання права на інтелектуальну власність, а саме кому належить певна технологія, витвір мистецтва або ж інші здобутки, створені за допомогою ІІІ. До того ж зміни у законодавстві повинні бути спрямовані на те, щоб забезпечити баланс між інноваціями та захистом суспільства, адже варто розуміти і те як вплине такий стрибок на ринок праці. З одного боку, держава буде стимулювати розвиток ІІІ-технологій, з іншого — вводити обмеження, щоб уникнути зловживань та забезпечити безпеку. В цілому, це довгий і складний процес, але уже незворотній.

Отже, штучний інтелект – це наступна сходинка у розвитку людства та еволюції технологій, він необхідний для того, щоб суспільство могло ефективно використовувати переваги цифрової економіки. Проте, відкритим залишається питання чи готове саме людство до нових викликів, загроз і водночас неймовірних можливостей.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Для забезпечення стабільного економічного зростання секторальних сфер економіки України на сучасному етапі розвитку ринкових відносин необхідно особливу увагу звертати на питання ефективного використання та розвитку трудових ресурсів. Проте нині вести успішну діяльність сільськогосподарські підприємства можуть лише на основі реалізації стратегії розвитку трудових ресурсів з урахуванням наявного інноваційного аспекту – його відтворення. Саме трудовий потенціал аграрної сфери слід вважати однією із головних складових у пошуку нових шляхів формування, розвитку, використання та відтворення всього ресурсного потенціалу, необхідного для забезпечення економічного розвитку держави. Але одним із слабких місць стратегії економічного та соціального розвитку держави, на наш погляд, є те, що недостатня увага звертається на формування, використання, відтворення ресурсного потенціалу та управління ним з урахуванням потреб аграрної сфери, що свідчить про актуальність теми дослідження.

Аналіз показників ринку праці у Львівській області з 2017 до 2022 року свідчив про кілька ключових тенденцій. Загальна чисельність робочої сили зменшилася на 1,8%, з 1134,9 тис. осіб у 2017 році до 1114,4 тис. осіб у 2022 році, що може свідчити про скорочення активного населення через міграцію та демографічні зміни. Чисельність робочої сили працездатного віку також скоротилася на 2,8%, з 1116,9 тис. осіб у 2017 році до 1085,7 тис. осіб у 2022 році. Водночас, чисельність робочої сили старшого віку зросла на 59,4%, з 18 тис. осіб у 2017 році до 28,7 тис. осіб у 2022 році. На формування показників ринку праці 2023 р. вплинула повномасштабна війна: мобілізація до ЗСУ, міграція населення, що сприяло зниженню чисельності безробітних до 5,1 тисячі осіб — це 36% рівня 2018 року та 40% рівня 2022 року [1].

У воєнних умовах майже 70% роботодавців стикаються з

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

нестачею робочої сили та розривами у навичках. Основний попит на ринку праці зосереджений на робітничих професіях. Найгостріший дефіцит працівників спостерігається в готельно-ресторанному бізнесі (73%), промисловості (63%), сільському господарстві (53%) та будівництві (43). У сільському господарстві кількість вакансій зросла з 49 у 2018 році до 106 у 2023 році. Варто зазначити, що в секторі сільського господарства у 2023 р. переважають середні підприємства, які залучають 6353 працівники (56,9% від загальної кількості зайнятих). Малі підприємства забезпечують роботою 2856 осіб (25,6%), що свідчить про їх важливу роль у сільському господарстві [1]. Витрати на оплату праці в цьому секторі значно менші порівняно з промисловістю та торгівлею. З огляду на те, що основні витрати припадають на середні підприємства, підтримка розвитку саме цієї категорії підприємств може мати позитивний вплив на зайнятість і підвищення рівня доходів у сільській місцевості.

На нашу думку, для забезпечення ефективного стратегічного управління розвитком трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств необхідно впровадити комплексний підхід, орієнтований на довгострокове планування та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Передусім, важливо здійснювати регулярний аналіз стану трудових ресурсів і ресурсного потенціалу підприємств, що дозволить визначати ключові напрямки їх розвитку.

Запровадження сучасних інформаційних технологій для аналізу та управління трудовими ресурсами сприятиме підвищенню точності прийняття рішень і забезпечить оперативність у вирішенні стратегічних завдань, також використання HRM-систем дозволить оптимізувати процеси підбору, адаптації та професійного розвитку кадрів, що забезпечить зростання продуктивності праці. Особливу увагу слід приділити розвитку мотиваційних програм, які включають як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Формування «соціальних ліфтів» і прозорих механізмів кар'єрного зростання створить умови для реалізації потенціалу працівників, підвищить їх лояльність і зменшить плинність кадрів. Крім того, необхідно інвестувати в навчальні програми, перепідготовку та розвиток компетенцій працівників, орієнтуючись на сучасні вимоги ринку праці та інноваційні підходи.

Список використаних джерел

1. <https://www.lv.ukrstat.gov.ua>

Бондар Б.А.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Жосан Г.В.

Херсонський державний аграрно-економічний університет

**ЦИФРОВІЗАЦІЯ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА
ПОШИРЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ: ВИКЛИКИ
ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ БІЗНЕСУ**

Цифровізація світової економіки створює нові умови для функціонування бізнесу, поступово змінюючи підходи до управління, організації бізнес-процесів та формування стратегій розвитку підприємств у різних секторах. Інноваційні технології стають не лише інструментом оптимізації операційної діяльності, а й потужним чинником, що визначає рівень конкурентоспроможності та здатність підприємства до довгострокового розвитку. У сучасних умовах глобальної конкуренції технологічна адаптивність бізнесу визначає його стійкість до кризових явищ, здатність оперативно реагувати на зовнішні виклики та швидко інтегрувати нові технологічні рішення в існуючі бізнес-моделі.

Використання штучного інтелекту, хмарних обчислень, інтернету речей та блокчейн-технологій створює нові можливості для цифрової трансформації ключових процесів. Зокрема, штучний інтелект дозволяє автоматизувати аналіз великих масивів даних, підвищувати точність прогнозування ринкових змін, формувати персоналізовані пропозиції для клієнтів та адаптувати бізнес-стратегії з урахуванням реальних та потенційних потреб цільових сегментів. Хмарні обчислення, своєю чергою, забезпечують необхідну масштабованість ІТ-інфраструктури, даючи змогу компаніям не лише зменшити витрати на технічну підтримку, а й суттєво підвищити гнучкість у розгортанні нових цифрових сервісів та інтеграції з партнерами в єдиний інформаційний простір. Інтернет речей трансформує підходи до управління виробничими та логістичними процесами, створюючи умови для

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

оперативного моніторингу стану обладнання, автоматичного збирання даних з об'єктів у реальному часі та впровадження систем проактивного обслуговування. У свою чергу, блокчейн-технології дозволяють підвищити прозорість транзакцій та забезпечити надійність даних у складних ланцюгах постачання, що особливо важливо для міжнародних компаній, які працюють у середовищі з підвищеними ризиками.

Комплексне впровадження цифрових інновацій сприяє не лише оптимізації внутрішніх процесів, але й створює передумови для формування нових джерел конкурентних переваг. Йдеться про суттєве зростання операційної ефективності за рахунок автоматизації рутинних операцій та зниження рівня помилок, що виникають внаслідок людського фактору. Завдяки гнучкості цифрових платформ, підприємства отримують можливість швидко адаптувати свою продукцію та послуги до змін ринкового попиту, орієнтуючись на актуальні потреби споживачів та особливості їхньої поведінки. Аналіз великих даних відкриває додаткові можливості для виявлення нових ринкових ніш, персоналізації продуктів та розробки інноваційних сервісів, які максимально відповідають очікуванням клієнтів. Цифрові канали комунікації, інтегровані з інструментами аналізу поведінкових даних, дозволяють суттєво підвищити рівень клієнтоорієнтованості, що у свою чергу сприяє формуванню довгострокової лояльності та зміцненню репутації бренду.

Водночас, цифровізація створює сприятливі умови для трансформації традиційних бізнес-моделей та появи принципово нових форматів підприємницької діяльності. Сучасні компанії дедалі частіше інтегрують свої продукти та послуги в єдині цифрові платформи, які об'єднують виробників, постачальників, споживачів та сервісні компанії у єдині екосистеми. Такі платформи створюють додаткову цінність для всіх учасників завдяки ефекту мережі та інтеграції даних з різних джерел. Особливої уваги заслуговує поширення моделей підписки, які поступово витісняють класичні підходи до продажу товарів та послуг. Надаючи клієнтам доступ до широкого спектра сервісів на основі гнучкої передплати, підприємства не лише забезпечують стабільні джерела доходу, а й отримують можливість постійно вдосконалювати пропозиції відповідно до потреб цільової

аудиторії.

Цифрові технології також сприяють розвитку моделей, заснованих на аналізі та монетизації даних. Дані, зібрані в процесі взаємодії з клієнтами та партнерами, перетворюються на стратегічний актив, що дозволяє генерувати додаткову цінність як для самої компанії, так і для її клієнтів. Ця тенденція особливо яскраво проявляється у високотехнологічних секторах, де персоналізовані рішення, засновані на аналізі поведінкових моделей, формують основні конкурентні переваги.

Таким чином, цифровізація не лише змінює інструментарій управління бізнесом, а й формує нову логіку розвитку ринків та конкурентних стратегій. У майбутньому рівень цифрової зрілості компаній визначатиме їхню здатність до швидкої адаптації, ефективного управління ресурсами та створення унікальних ціннісних пропозицій для клієнтів. Відповідно, інтеграція інноваційних технологій у всі ключові процеси та моделі управління стає необхідною умовою для збереження стійких позицій у глобальному бізнес-середовищі, яке все більше орієнтується на дані, швидкість та клієнтоорієнтованість.

Список використаних джерел

1. Шостак Л., Більо І., Ульяницький А. Бізнес-моделі підприємства у цифрову епоху: зарубіжний досвід. Інноваційна економіка. 2024. Вип. 60. С. 154-159. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-154>
2. Величко К., Цибульська Е. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. Інноваційна економіка. 2023. Вип. 52. С. 39-44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>
3. Чатченко О.Є., Бубенець І.Г. Трансформація моделі бізнесу в процесі цифровізації економіки України. Економічний дискурс. 2022. № 4. С. 116-128. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.016268>
4. Іванченко Н.О., Кудрицька Ж.В., Рекачинська К.В. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. Глобальні та національні проблеми економіки. 2023. Вип. 70. С. 359-365. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-65>
5. Шостак Л., Садовська М., Матвійчук С. Стратегічні аспекти

формування бізнес-моделі в умовах цифрової трансформації. Бізнес-навігатор. 2024. Вип. 3. С. 88-94. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.11>

6. Givi BEDIANASHVILI, Hanna ZHOSAN, Sergiy LAVRENKO Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. Published in Scientific Papers. Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development", Vol. 22 ISSUE 3, 2022 <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current>

Бутим С. В.
Науковий керівник: к.е.н., доц. Замроз М. В.
Львівський національний університет імені Івана Франка

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні підприємства функціонують у динамічному та мінливому ринковому середовищі, що вимагає постійного вдосконалення діяльності для збереження та підвищення конкурентоспроможності. Одним із ключових чинників, що забезпечує розвиток, є ефективна система стимулювання праці, яка сприяє зростанню не лише продуктивності працівників, а й їх задоволеності роботою. Адже, попри активне впровадження штучного інтелекту та робототехніки, ключовим активом будь-якої компанії залишаються її людські ресурси. Саме персонал забезпечує функціонування усіх бізнес-процесів та реалізацію стратегічних цілей, таким чином, створюючи та розвиваючи конкурентну перевагу підприємства. Тому впровадження та постійне вдосконалення системи стимулювання праці на підприємстві є важливим чинником успішного розвитку.

Часто такі поняття, як «стимулювання» та «мотивація», вважають взаємозамінними, проте їх слід розмежовувати, адже між ними існує відмінність. Стимулювання — цілеспрямований вплив на мотивацію людини за допомогою зовнішніх стимулів для спонукання її до конкретних дій [1, с. 20]. Стимулювання праці

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

полягає у створенні зовнішніх факторів, які мотивують працівників до виконання поставлених завдань, зокрема через матеріальні та нематеріальні форми заохочення. Спонування до дій здійснюється через різноманітні стимули, які застосовують керівники-менеджери по відношенню до працівників. Адже, стимул — зовнішній стосовно до працівника чинник, що має цільову спрямованість, впливає на його мотивацію і спонукає до певних дій [1, с. 19].

Мотивація - це процес цілеспрямованого застосування визначеної сукупності різнобічних спонукальних мотивів до діяльності і регулювання трудових відносин для здійснення цілей організації шляхом збігу її інтересів і інтересів працівника [2, с. 612]. Таким чином, мотивація є як внутрішнім так і зовнішнім процесом, що відображає індивідуальні потреби, цінності та прагнення працівника.

Розробка та впровадження системи стимулювання праці на підприємстві й ефективне управління нею є доволі складним завданням, що вимагає значних зусиль та залученості менеджерів. Даний процес також потребує знань та досвіду в застосуванні різноманітних методів винагороди, як грошової так і негрошової. Адже, система стимулювання праці включає матеріальні та нематеріальні заохочення. До матеріальних стимулів відноситься заробітна плата, премії, бонуси, додаткові виплати за досягнення та система соціальних пільг, тоді як нематеріальні фактори охоплюють визнання результатів роботи, можливості кар'єрного зростання, навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікування працівника, забезпечення комфортного робочого місця та надання можливості самостійно регулювати час роботи, створення сприятливої корпоративної культури тощо.

Важливим є регулярний перегляд та аналіз структури системи заохочення для того, щоб вона відповідала сучасним змінам у бізнес-середовищі та новим вимогам організації. Це допоможе зберігати конкурентоспроможність і бути гнучким до змін, що можуть виникати в галузі, на ринку праці або в соціальній сфері. Управління системою стимулювання повинно бути динамічним процесом. Структура заохочень потребує постійного вдосконалення, з урахуванням нових тенденцій, інновацій та змін економічної ситуації. Тому керівництво підприємства повинно регулярно оцінювати діючу систему стимулів і в разі потреби

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

вносити корективи.

На сьогодні, важливим напрямом удосконалення системи стимулювання є впровадження персоналізованого підходу до винагороди, що враховуватиме індивідуальні потреби, інтереси, бажання та цінності працівників. Адже, вони є різні в кожного, й щоб система була ефективною та мала позитивні результати, потрібно за допомогою комунікації з працівниками виявляти дані потреби, пріоритети й на їх основі формувати систему стимулювання для працівників.

Особливо актуальною тема індивідуального підходу до формування системи стимулювання є для України. Адже, внаслідок військових дій зростає кількість людей з інвалідністю, які потребують адаптації до роботи. Впровадження спеціалізованих програм стимулювання праці, вивчення та врахування унікальних потреб кожного, дозволить забезпечити рівні можливості для працівників.

Крім того, формування корпоративної культури, орієнтованої на підтримку ініціативності, командної роботи, є важливим аспектом стимулювання персоналу. Організації, що створюють сприятливе середовище для професійного та особистісного розвитку своїх працівників, демонструють більшу ефективність. Важливу роль у цьому процесі займають системи навчання та розвитку, що надають можливість співробітникам не тільки вдосконалювати свої професійні навички, а й відкривати нові можливості для кар'єрного зростання.

Важливо, щоб структура системи стимулювання була комплексною та налічувала як матеріальні так і нематеріальні заохочення. Адже, застосування лише одного виду стимулів може бути недостатнім для забезпечення високої мотивації працівників. Впровадження персоналізованого підходу до винагороди, використання сучасних інструментів оцінки ефективності праці та розвиток корпоративної культури є сучасними аспектами удосконалення системи стимулювання, що покращують роботу працівників і впливають на підвищення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу:

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

підручник. Київ: КНЕУ. 2011. 397 с.

2. Менеджмент персоналу: підручник/ за заг. ред. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ. 2023. 640 с.

3. Храпкіна В. В. Сучасні методи стимулювання праці. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», 2021, № 27, с. 56-59. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9908/1/khrapkina.pdf> (дата звернення: 20.02.2025)

Вавдіюк В.С., Різник Д.Р.
Науковий керівник: д.е.н., проф. Вавдіюк Н. С.
Луцький національний технічний університет

ПОНЯТТЯ ТА ВИДИ ТРАНЗАКЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ

Лідерство є здатністю керівника впливати на підлеглих та спрямовувати їх до досягнення цілей розвитку організації. Лідерство часто є ознакою, пов'язаною з титулом, підпорядкованістю або рангом в ієрархії управління. Залежно від використовуваних методів менеджменту, керівники можуть різними шляхами досягати поставлених цілей. Транзакційні лідери зосереджуються на вирішенні простих проблем за допомогою досвіду, орієнтованого на операції.

Транзакційне лідерство – це більш структурований підхід до управління, заснований на суворих системах стримувань протягом усього життєвого циклу розвитку організації. Транзакційне лідерство базується на правилах підкріплення та обміну через встановлення конкретних завдань і матеріальної винагороди чи санкцій за їх досягнення. Працівникам надається певний ступінь автономії відповідно до політики організації, якщо вони можуть досягати своїх цілей ефективно та вчасно. Лідер і підлеглий погоджуються, що бажану поведінку буде винагороджено, тоді як небажана поведінка призведе до покарання. Потенційні винагороди включають підвищення зарплати, підвищення за посадою та інші переваги. І навпаки, покарання можуть включати скорочення зарплати, пониження в посаді та звільнення. Як зазначав А.

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

Брайман, що транзакційна поведінка недостатньо відповідає критеріям лідерства [1, с. 289-304].

Оскільки транзакційне лідерство засноване на обміні і не прагне мотивувати підлеглих понад рівень, необхідний для уникнення покарання або отримання зовнішньої винагороди. Б. М. Басс та Бернард М. Басс, А. Брайман, Джеймс М. Бернс, А. А. Алроввад, С. Х. Абуалуш, Р. Е. Масаде та ін. зазначали про те, що залежність від транзакційного стилю лідерства може призвести до погіршення продуктивності та задоволеності працею співробітників [2-5].

Згідно з моделлю Б.М. Баса, і Б.Дж. Аволіо, транзакційне лідерство складається з двох фундаментальних вимірів: умовні винагороди та управління за винятком [6, с. 21-27].

Умовні винагороди мають місце, коли лідер і підлеглий мають взаємне розуміння винагород або санкцій за виконання чи невиконання. Акцент робиться на виконанні завдань, узгоджених на основі попередніх очікувань. Проте в управлінні за винятком лідер вживає заходів лише тоді, коли очевидні серйозні відхилення від планів.

Транзакційний стиль лідерства залежить від здатності лідера знаходити відповідні винагороди та покарання, щоб вплинути на співробітників задля досягнення встановлених результатів. Лідер в транзакційному стилі надає чіткі інструкції та забезпечує їх виконання. Співробітники, які не дотримуються інструкцій, караються, а ті, хто виконує, винагороджуються. Керівник транзакцій має бути дуже чутливим до реакції серед співробітників і керувати, щоб досягнути баланс винагороди та продуктивності.

Розглянемо три компоненти транзакційного лідерства в організації, які встановили Б.М. Бас, Б. Дж. Аволіо, Дж. М. Хауелл за допомогою трьох компонентів [7, с. 871; 8]:

Пасивна форма транзакційного лідерства є управлінням шляхом виключення. У цьому транзакційному стилі лідерства лідер встановлює цілі та втручається, лише якщо ці цілі не досягнуті або виникають проблеми. Пасивне управління за виключенням надає членам команди більше свободи та спонукає керівництво до втручання лише за необхідності, навіть якщо це означає, що втручання відбувається пізніше, ніж у випадку реалізації наступного стилю активного керування за виключенням.

Активна форма транзакційного лідерства є управління за

***кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого***

виключенням. Керівник транзакцій відстежує прогрес і вносить корективи, коли це потрібно. Активне управління за винятком передбачає контроль і моніторинг дій і завдань, а також результатів і кінцевих результатів. Лідер втручається на ранній стадії, коли спостерігаються ознаки проблем. Це втручання призведе до негативного відгуку, догани чи іншого виду покарання.

Конструктивна форма транзакційного лідерства. Лідер формулює свої очікування, відстежує прогрес, забезпечує зворотній зв'язок. Цей стиль транзакційного лідерства вважається найефективнішим. Встановлення умовної винагороди підлеглих залежно від виконання завдання та результату.

Транзакційний лідер може розгорнути будь-який із зазначених вище компонентів транзакційного лідерства, і кожен із них принесе різні можливості та вимоги.

Отже, транзакційне лідерство зосереджене на підтримці існуючих структур і процесів в організації, базується на системі винагород і покарань, де лідери встановлюють чіткі очікування та пропонують винагороди або коригувальні дії на основі продуктивності. Лідери транзакцій переважно використовують умовні винагороди, такі як бонуси або визнання, щоб мотивувати співробітників і забезпечити виконання завдань. Цей стиль лідерства часто ефективний у стабільному середовищі чи ситуаціях, які вимагають ефективного виконання конкретних завдань.

Транзакційне лідерство засноване на системі обміну між лідером і кожним співробітником, підлегли отримують позитивне підкріплення за досягнення конкретних цілей. Ефективний транзакційний лідер вміє своєчасно визнавати та винагороджувати досягнення, а членів команди зазвичай оцінюють і отримують відгуки на основі заздалегідь визначених критеріїв ефективності. Від працівників не обов'язково очікують інноваційного мислення щодо поставлених завдань.

Список використаних джерел

1. Bryman, A. (1993). Charismatic leadership in business organizations: Some neglected issues. *The leadership quarterly*, 4(3-4), 289-304.
2. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

***Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку***

3. Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.
4. Peters, T. & Austin, N. (1985). A passion for excellence. Random House: New York. 437 p.
5. Alrowwad, A. A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. E. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. Journal of Management Development, 39(2), 196-222.
6. Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990) Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. Journal of European Industrial Training, 14, 21-27.
<http://dx.doi.org/10.1108/03090599010135122>
7. Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. Journal of applied psychology, 78(6), 891.
8. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2001). Developing potential across a full range of Leadership Tm: Cases on transactional and transformational leadership. Psychology Press.

Гринюк Д. О.
Науковий керівник: к.е.н., доц. Зеленко О.М.
Луцький національний технічний університет

**ВПЛИВ КОМУНІКАЦІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ В
ОРГАНІЗАЦІЇ**

Ефективна комунікація є фундаментальною складовою успішного функціонування організації. Вона забезпечує правильний обмін інформацією, сприяє координації дій, підвищенню мотивації співробітників та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Сучасна комунікація в організації відзначається активним використанням цифрових технологій. Вона здійснюється через офіційні та неформальні канали, які можуть бути вербальними (усна та письмова комунікація) та невербальними (жести, міміка). Діджиталізація дозволяє покращити всі аспекти комунікаційного

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

процесу, забезпечуючи швидкість, зручність та інтерактивність взаємодії.

Згідно з даними світової статистики, 37% компаній вже приступили до активного розгортання діджиталізації, 45% – починають робити перші кроки, а 7% вже відносять себе до цифрових компаній [1, с. 337-354].

Цифрові інструменти комунікації можна класифікувати відповідно до мети їх використання:

- корпоративні месенджери (наприклад, Slack, Microsoft Teams) – сприяють швидкому та ефективному обміну інформацією;
- платформи для управління проектами (наприклад, Trello, Asana, Monday.com) – покращують координацію та контроль завдань;
- відео та конференц зв'язок (наприклад, Zoom, Google Meet) – забезпечує ефективну взаємодію команд незалежно від місця перебування.;
- системи управління документами (наприклад, Google Drive, SharePoint) – оптимізують обмін файлами та спільну роботу над документами.

Таким чином, згідно з дослідженням, проведеним Projector AI Lab у 2023 році, 65% дизайнерів, 52% копірайтерів та 49% представників маркетингу й PR в українських компаніях вже перейшли на використання штучного інтелекту у своїй роботі [2].

Прикладом успішного використання цифрових інструментів комунікації є такі відомі компанії, як:

- IBM – використовує штучний інтелект для аналізу даних та прийняття рішень, що підвищує ефективність внутрішніх процесів;
- Coca-Cola – застосовує чат-боти для спілкування з клієнтами та збору зворотного зв'язку, що покращує обслуговування та підвищує лояльність споживачів;
- Amazon – використовує платформи для управління проектами та системи управління документами для оптимізації внутрішніх процесів та забезпечення ефективної комунікації між командами.

Ефективність організації безпосередньо залежить від налагоджених комунікаційних процесів. Основними критеріями оцінки ефективності комунікації є своєчасність, точність та двосторонній зворотний зв'язок.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Впровадження цифрових рішень дозволяє мінімізувати бар'єри, такі як фізичні (віддаленість працівників), психологічні (низький рівень довіри) та семантичні (неправильне тлумачення інформації).

Таким чином, цифрова трансформація комунікаційного середовища є ключовим фактором підвищення ефективності організаційної діяльності. Використання сучасних діджитал-інструментів дозволяє не лише оптимізувати внутрішні комунікаційні процеси, а й підвищити конкурентоспроможність організації на глобальному ринку, а ефективне управління цифровою комунікацією сприяє підвищенню продуктивності, покращенню командної роботи та забезпеченню стійкого розвитку організації в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Чернух, Д. (2022). Оцінювання впливу діджиталізації на економічну активність і конкурентні переваги компанії: емпіричне дослідження різних країн світу. Сучасні основи економіки, менеджменту та туризму. С. 337-354.

2. Як українське продуктове ІТ використовує 3D-зображення і відео в комунікаціях та чи підтримує дизайнерів? — опитування. Електронний ресурс. Режим доступу – URL: https://mezha.media/articles/yak-ukrainske-produktove-it-vykorystovuie-shi/?utm_source=chatgpt.com

Гук Н., Сідлярчук Б., Боднарчук Д.
Науковий керівник: к. е. н., доц. Прокопишин О. С.
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В АГРОБІЗНЕСІ

Протягом останніх декількох десятиліть зростання попиту на постачання агропродовольчої продукції вплинуло на формування моделей агробізнесу в усьому світі. Крім того, зміна способу життя людей, збільшення населення та урбанізація безпосередньо позначилися на виробництві та споживанні продукції аграрного сектору промисловості [3].

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

Усі сфери людської діяльності сьогодні охоплює цифровізація, яка передбачає застосування цифрових технологій. Це вносить зміни в бізнес-процеси всіх галузей сільського господарства і допоможе трансформувати процес виробництва.

Цифрові технології можуть бути впроваджені в різних сегментах сільського господарства. Однак в Україні впровадження й застосування цифрових технологій все ще відносно низьке через обмеженість доступу до технологій й інфраструктури та слабе інвестування в дослідження і розробки.

Цифрове сільське господарство є продовженням технологій точного землеробства, які, своєю чергою, зробили прорив в аграрній галузі [1].

На початку 90-х рр. XX ст. сільськогосподарські виробники вже стежили за полями і знаходили недоліки, використовуючи GPS, супутникові карти та локальні датчики (наприклад, реєстратори даних), що сприяло запровадженню точного землеробства. На цифровізацію агробізнесу сільсько-господарська практика перейшла з появою бездротових датчиків далекого радіуса дії, безпілотних літальних апаратів (БПЛА) і пристроїв інтернету речей.

В агробізнесі застосовують такі основні цифрові технології: штучний інтелект (Artificial Intelligence), технологію БПЛА (UAV Technology), технологію блокчейн (Blockchain Technology), симуляцію та моделювання (Simulation and Modelling), інтернет речей (IoT), бездротову автоматизацію (Wireless Automation), мобільні та вебдодатки (Mobile and Web-based Applications), хмарні технології (Cloud Technology), технологію точного позиціонування (Precision Positioning Technology), сільськогосподарські роботи (Agricultural Robotic), розумні датчики (Smart Sensors), аналіз даних (Data Analysis Approach).

Застосування цифрових технологій надає агробізнесу значні конкурентні переваги. Причому необхідно враховувати, що найбільшого ефекту від їх застосування можна досягти поєднуючи декілька з них, що потребує відповідних цифрових навичок [2].

Здійснювати дистанційне зондування, тобто збір інформації та зображень про земну поверхню зверху, дозволяє використання БПЛА. Останні оснащуються різними датчиками (лідар, радар, мультиспектральні, теплові, гіперспектральні), що полегшує збір

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

високоточних даних і забезпечує їхню актуальність, підвищує ефективність процесів ухвалення рішень. Впровадження дистанційного зондування на основі БПЛА в агробізнесі відбувається повільно через такі проблеми, як: значна вартість придбання та обслуговування БПЛА, що може стати перешкодою для малого та середнього бізнесу; недостатність компетентності користувачів БПЛА щодо інтерпретації отриманих даних тощо [3].

Цифровій трансформації сільського господарства сприяє застосування електричних тракторів та автономних робіт, якими в агробізнесі замінюють людей – водіїв та операторів БПЛА.

Ще однією з комбінованих цифрових технологій, що набувають поширення в агробізнесі, є автоматизовані процеси з використанням бездротових датчиків та IoT. Система автоматизації на основі IoT складається зі сенсорних вузлів, кількох повторювачів і приймачів, які з'єднуються між собою в межах поля для підвищення продуктивності та прибутковості сільського господарства завдяки кращому розумінню взаємодії між ґрунтом, урожаєм і погодою [4].

За впровадження на сільськогосподарських підприємствах цифрових технологій, таких як інтернет речей, дистанційне зондування, використання хмарних обчислень та бездротових датчиків, незмірно збільшується обсяг даних, які потрібно обробляти. Ці дані називаються великими даними (BigData). Вони включають текстовий і мультимедійний вміст.

У поєднанні із хмарними обчисленнями, IoT і аналітикою великих даних одним з ключових рушіїв цифровізації сільського господарства вважають штучний інтелект (ШІ), який використовує комп'ютерні системи, здатні виконувати завдання, що потребують людського інтелекту.

У цифровізації агробізнесу також використовується блокчейн (Blockchain) – розподілена книга транзакцій, яка учасникам спільноти дає змогу обмінюватися з іншими службами даними, не залучаючи третю сторону, та дозволяє відстежувати транзакцію.

Питання впровадження цифрових технологій в усі підприємства аграрного сектору є питанням часу, оскільки цифровізація агровиробництва не тільки підвищує продуктивність та прибутковість виробників, а й надає своєчасну та структуровану інформацію всім учасникам бізнес-процесів, що дає змогу

**кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого**

ухвалювати ефективні управлінські рішення.

Цифрові технології в аграрному виробництві оптимізують використання ресурсів й одночасно знижують витрати на управління. Впровадження цифрових технологій в агробізнес не лише підвищує конкурентоспроможність та ефективність галузі, а й сприяє зростанню привабливості праці в агросекторі, залученню молоді до сільської місцевості, екологізації довкілля, сприяє сталому розвитку сільських територій.

Список використаних джерел

1. Антонова Г. В., Ковирьова О. В. Бездротові технології як ланка цифровізації сільського господарства. Комп'ютерні засоби, мережі та системи. 2018. № 17. С. 53-59.
2. Agricultural and business digitalisation degree in achieving sustainable development goals / L. Várallyai, S. Botos, L. Bálint, T. Kovács, R. Szilágyi. International Journal of Sustainable Agricultural Management and Informatics. 2024. Vol. 10, No. 3. doi: 10.1504/IJSAMI.2024.139725.
3. Application of digital technologies for ensuring agricultural productivity / R. Abiri, N. Rizan, S. Balasundram, A Shahbazi., H. Abdul-Hamid. Heliyon. 2023. No. 9(12). P. 22601. doi: 10.1016/j.heliyon.2023.e22601.
4. Digital innovations: Implications for African agribusinesses / K. Arthur, R. Bannor, J. Masih, H. Oppong-Kyeremeh, P. Appiahene. Smart Agricultural Technology. 2024. No. 7. P. 100407. doi:10.1016/j.atech.2024.100407.

Жук Є.В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Дубневич Ю.В.

Львівський національний університет природокористування

УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ АПК

Великі обсяги відходів агропромислового виробництва в Україні мають значний економічний потенціал для впровадження рециклінгових технологій. Наразі основні методи їх переробки включають спалювання, механіко-біологічне оброблення та

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

зберігання залишків. Однак, за європейськими стандартами, ці підходи не забезпечують повноцінного рециклінгу та створюють екологічні ризики, оскільки не сприяють замкненому використанню ресурсів.

Українська система утилізації відходів значно поступається європейським стандартам через застарілі технології, що обмежують рециклінг і збільшують екологічне навантаження. Більшість об'єктів поводження з відходами – це місця їх видалення, що свідчить про слабку інтеграцію кругової економіки. У 2023 році 64,1% від загального обсягу відходів (120,6 тис. тонн) припадало на агропромисловий сектор, що відкриває значні можливості для розвитку рециклінгу. Перетворення відходів на вторинні матеріали чи енергоресурси може знизити виробничі витрати та підвищити конкурентоспроможність підприємств. Необхідний комплексний аналіз взаємозв'язку між витратами, екологічними ризиками та економічними вигодами рециклінгу в агропромисловому секторі [6].

Рециклінг є пріоритетним напрямом екологічного управління відходами. Енергетичні процеси зазвичай не належать до рециклінгу, оскільки ресурси використовуються одноразово. Винятком є анаеробне зброджування біоорганічних відходів, яке шляхом мікробної ферментації забезпечує виробництво біогазу та органічного добрива. Цей природний процес сприяє формуванню вуглецево нейтрального циклу, відповідаючи принципам циркулярної економіки та сталого розвитку [3].

Аналіз ефективності інвестицій у рециклінгові технології включає оцінку змін окремих параметрів та їхньої взаємодії у динаміці. Виділяють абсолютну ефективність (загальна віддача від витрат) та порівняльну ефективність (вибір оптимальної стратегії серед альтернатив). Обидва підходи важливі для стратегічного планування на рівні підприємств і національної економіки.

Агропромисловий комплекс генерує значні відходи, які можна переробляти: рослинні залишки (солома, лушпиння, стебла), тваринні відходи (кістки, кров, органи), відходи кормовиробництва (зернові залишки, побічні продукти олійного виробництва), відходи біопаливного виробництва (макуха, біомаса, фільтраційний осад), відходи харчової промисловості (фруктові оболонки, залишки м'ясо-молочної продукції), відходи хімічного

**кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого**

виробництва (залишки добрив, пакування, побічні агротехнічні продукти).

Для оцінки економічної ефективності варто враховувати не лише макроекономічні показники, а й натуральні параметри, що відображають ресурсоемність виробництва. Важливими критеріями є норми споживання сировини, матеріалів і енергії на одиницю продукції, що дозволяє оцінити економічну доцільність виробничих процесів та ефективність утилізації відходів.

Економічний ефект рециклінгу має рівень первинного ефекту – зменшення техногенного забруднення, зростання площ придатних для використання та оптимізація витрат на зберігання й утилізацію, та рівень кінцевого ефекту – покращення якості життя, зростання продуктивності та ефективне використання природних ресурсів у межах циркулярної економіки [1,5].

Основні напрями вторинного використання відходів включають компостування (переробку органічних відходів у добрива), біогазові установки (утилізація гною та рослинних залишків для отримання біогазу та біодобрив), відновлення води (фільтрацію та повторне використання в поливі), переробку харчових відходів (виробництво кормів для тварин і кормових добавок), енергетичну утилізацію (спалювання біомаси для отримання енергії) [2,4].

Модернізація українських підприємств і впровадження новітніх технологій сприятимуть зниженню екологічних ризиків, підвищенню ефективності виробництва та сталому розвитку. Впровадження рециклінгу знижує собівартість, зростає рентабельність і конкурентоспроможність підприємств, а замкнуті виробничі цикли оптимізують логістичні витрати та створюють додану вартість.

Список використаних джерел

1. Колісник О., Суходольська Д. Оцінка впливу виробничих витрат на собівартість продукції. Економіка та суспільство. 2023. №56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-130> (дата звернення: 24.02.2025)

2. Колодійчук І. Техніко-економічне обґрунтування рециклінгу відходів в Україні. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2021. С .151-160. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-01-151-1607> (дата

звернення: 24.02.2025)

3. Трегуб О. Освоєння біоенергетичного потенціалу побутових відходів в умовах післявоєнного відновлення: економіко-правовий вимір. Економіка та право. 2022. № 3. С. 47-59. URL: <https://economiclaw.kiev.ua/index.php/economiclaw/article/view/1089/1048> (дата звернення: 24.02.2025).

4. Rossi D., Lermen F.H. and Echeveste M.E. Circular product development strategies for sustainable production and consumption based on waste valorization. Management of Environmental Quality. 2025. Vol. 36 No. 2. P. 470-490. URL: <https://doi.org/10.1108/MEQ-04-2024-0179> (дата звернення: 24.02.2025)

5. Sirilertsuwan P. The Effects of Recycling Locations on Closed-loop Supply Chain Performance. In: Bals, L., Tate, W.L., Ellram, L.M. (Ed.) Circular Economy Supply Chains: From Chains to Systems. 2022. Emerald Publishing Limited, Leeds, P. 111-128. URL: <https://doi.org/10.1108/978-1-83982-544-620221006> (дата звернення: 24.02.2025)

6. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 24.02.2025)

Калінова К.О.
Науковий керівник: к.е.н. Фісуненко Н.О.
Дніпровський державний університет внутрішніх справ

ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В умовах негативного впливу глобальної фінансово-економічної кризи національна економіка зіткнулася з новими викликами щодо підвищення своєї конкурентоспроможності. Вирішення цієї проблеми безпосередньо залежить від розробки та впровадження ефективних антикризових програм, спрямованих на стабілізацію діяльності підприємств, їх вихід із кризового стану та подальший перехід до стійкого розвитку.

Сьогодні створення дієвої системи антикризового управління на промислових підприємствах є однією з ключових стратегічних задач. Для прискорення посткризової стабілізації та підвищення

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

конкурентоспроможності економічних галузей виникає необхідність у науково обґрунтованій методології формування та застосування ефективних механізмів антикризового управління.

У цьому контексті важливо визначити основні принципи та підходи до формування такої системи. Серед головних принципів виокремлюються: своєчасна діагностика фінансових проблем, оперативне реагування на кризові явища, адекватність заходів та ефективне використання внутрішніх ресурсів [1].

Водночас традиційні принципи антикризового управління не враховують специфіки функціонування підприємств в умовах екстремальних ситуацій, зокрема військових дій. Антикризове управління має базуватися не лише на загальних управлінських принципах, а й на особливих підходах, адаптованих до умов надзвичайних ситуацій.

Ефективне антикризове управління повинно передбачати, перше, впровадження системи моніторингу, що виявляє перші ознаки кризи ще на ранніх етапах, коли вони ще не проявилися у вигляді конкретних проблем, але вже сигналізують про можливі ризики.

По-друге, необхідно враховувати своєчасність і оптимізацію управлінських рішень, що включає два ключові аспекти: ідентифікацію початкових проявів кризових ситуацій та оперативне реагування для запобігання їх загостренню.

Антикризове управління має базуватися на системному підході, який передбачає комплекс заходів, починаючи з діагностики кризових тенденцій і завершуючи розробкою та реалізацією стратегій їх подолання.

Важливим інструментом системного антикризового управління є антикризова програма стабілізації — комплекс взаємопов'язаних і своєчасних заходів, що охоплюють усі ключові аспекти функціонування бізнесу, включаючи людський фактор.

Програма антикризової стабілізації може містити такі основні напрямки:

1. відновлення платоспроможності компанії;
2. забезпечення фінансової стабільності;
3. формування фінансового балансу в довгостроковій перспективі.

Таким чином, з методологічної точки зору безкризове

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

функціонування та розвиток підприємств слід розглядати як їхню здатність швидко відновлювати рівновагу та демонструвати збалансоване зростання після подолання критичних етапів розвитку.

Існує кілька методологічних підходів до управління підприємницькими структурами, які залежать від ступеня прояву кризових тенденцій у їх функціонуванні та розвитку [1;2]:

1. забезпечення стабільності підприємства;
2. запобігання кризовим явищам або сповільнення їхнього розвитку;
3. очікування настання кризи з подальшим виходом з неї;
4. подолання наслідків кризи або використання їх для подальшого розвитку підприємства.

Ці підходи є альтернативними, проте лише другий варіант передбачає профілактичні заходи. Усі інші методи управління зосереджені на регулюванні розвитку підприємницької структури в умовах кризової ситуації.

Перед тим як розглядати особливості аналізу та оцінки кризи у розвитку підприємницьких структур, варто зазначити, що загальні умови та принципи превентивного управління, спрямованого на забезпечення їхнього стабільного розвитку, ґрунтуються на таких основних положеннях:

- розподіл праці та спеціалізація – відіграє ключову роль не лише у формуванні профілактичних заходів, а й у систематизації управління розвитком підприємства.
- департаменталізація та співпраця – є необхідною умовою збалансованого зростання, оскільки передбачає групування заходів (зокрема, щодо раннього виявлення кризових тенденцій) навколо доступних ресурсів для досягнення ефективних результатів.
- функціональна взаємодія та координація – базується на формуванні стабільних внутрішніх зв'язків, що забезпечують ефективність превентивного управління.
- розподіл прав і обов'язків – ґрунтується на тому, що кожне підприємство, незалежно від масштабу його діяльності, має власну ідеологію управління.

На основі цих фундаментальних принципів формуються спеціальні методологічні підходи до превентивного управління. Комплекс методологічних засад превентивного антикризового

**кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого**

управління, орієнтованого на забезпечення сталого розвитку підприємницьких структур, можна розкрити через такі ключові принципи: професійний підхід, використання спеціальної методології, застосування науково обґрунтованого аналізу, а також принцип пріоритетності та гнучкості в управлінні.

Фахівці з управління наголошують на важливості інтеграції традиційних і сучасних методів аналізу. Такий підхід не лише сприяє систематичному вивченню поточного стану бізнес-структури та виявленню як явних, так і прихованих загроз, а й забезпечує прийняття оптимальних управлінських рішень, які відповідають завданню стійкого розвитку підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

Окремо слід підкреслити значущість принципу стратегічного пріоритету та гнучкості в управлінні, адже для ефективного функціонування та розвитку сучасних бізнес-структур необхідна чітко визначена стратегія, що дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, принципи та підходи антикризового управління для вітчизняних підприємств мають базуватися на організаційно-економічному механізмі управління. Він дає змогу виявляти ознаки кризи ще на початкових стадіях, коли вони не піддаються кількісному вимірюванню, але вже можуть бути визначені за якісними характеристиками. Отже, впровадження такого організаційно-економічного механізму дозволить підприємствам не лише подолати кризові явища, а й забезпечити їх стійкий та збалансований розвиток.

Список використаних джерел

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2003. поточна редакція — від 16.10.2020. підстава 124-IX.
2. Податковий Кодекс України № 2755-17. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2011 р., остання редакція від 07.11.2020 р. на підставі 786-IX.

СТВОРЕННЯ КОМАНДИ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЄКТУ

Інновації відіграють важливу роль у сучасній економіці. Без використання інновацій було б практично неможливо створювати конкурентоспроможну продукцію з високою наукоємністю та новизною. Тому інновації є ефективним засобом конкурентної боротьби, оскільки створюють нові потреби, знижують собівартість продукції, забезпечують приплив інвестицій, покращують імідж (рейтинг) виробників нової продукції, відкривають і завойовують нові ринки збуту, в тому числі й за кордоном. [1, с.360]

Інноваційний проєкт – це унікальне підприємство, спрямоване на створення або впровадження нових ідей, технологій чи продуктів, що мають потенціал змінити ринок або галузь. Ключовими характеристиками таких проєктів є новизна, ризик та невизначеність. Успіх інноваційного проєкту значною мірою залежить від ефективності команди, яка його реалізує. Адже саме команда здатна перетворити ідею на реальний продукт або послугу. В умовах швидких технологічних змін та зростаючої конкуренції, вміння створювати та управляти інноваційними командами стає критично важливим для будь-якої організації.

Команда інноваційного проєкту -це група працівників,функція яких полягає в управлінні проєктом та його персоналом. Згідно з методологією управління проєктами,необхідною передумовою для створення ефективних систем управління є створення команди проєкту.

Важливим елементом надзавдання учасників інноваційних проєктів є розвиток постійної готовності до відкриття та використання «чогось нового».[2, с.78-79]

Багатоплановість завдань, що виникають в процесі реалізації інноваційного проєкту, передбачає включення в команду проєкту різних категорій працівників, яких можна розділити на три категорії:

1. До першої категорії належать висококваліфіковані науковці, винахідники, техніки, дизайнери, інженери, бізнес-

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

менеджери та економісти, які можуть генерувати творчі ініціативи, пропонувати оригінальні ідеї та активно долучатися до процесу винахідництва та інновацій. Ця група може мати свій власний набір переконань, але оскільки межі нечіткі, ми називаємо їх тут міні-командами.

2. Другий - менеджер-інноватор, який керує процесом побудови практичних моделей інновацій та забезпечує просування інновацій від ідеї до відчутних комерційних результатів. Саме їм доводиться приймати рішення в умовах комерційної невизначеності, ризикувати і долати організаційні та психологічні проблеми, які виникають у процесі реалізації проекту від винаходу до впровадження.

3. Третя група - інженери, технічний персонал, технічні фахівці, кваліфіковані робітники та виробнича система проекту. [1, с.360].

Особливе місце в команді інноваційного проекту належить головному адміністратору (менеджеру) проекту. [1, с.360]. Він відіграє вирішальну роль у створенні атмосфери, яка сприяє творчості та інноваціям. Ефективні стилі лідерства, можуть надихати команду та спонукати до досягнення спільних цілей. Управління командою передбачає чітке визначення цілей, розподіл завдань, контроль виконання та надання зворотного зв'язку.

Важливо створити атмосферу довіри та відкритості, де кожен член команди відчуває себе комфортно, висловлюючи свої ідеї та думки.

Ефективна комунікація є основою успішної роботи будь-якої команди, особливо інноваційної. Важливо використовувати різноманітні інструменти та методи комунікації, такі як особисті зустрічі, відеоконференції, електронна пошта та онлайн-платформи для спільної роботи. Створення механізмів для обміну ідеями та знаннями, наприклад, регулярні зустрічі для обговорення прогресу та генерації нових ідей, сприяє розвитку культури співпраці. Важливо заохочувати членів команди до взаємодопомоги та підтримки, щоб кожен відчував себе частиною єдиного цілого.

Отже, створення команди інноваційного проекту – це складний та багатогранний процес, який вимагає від лідера та членів команди високого рівня компетенцій, мотивації та відданості. Ключовими факторами успіху є чітке визначення цілей, ефективна

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

комунікація, постійний розвиток та навчання, а також вміння адаптуватися до змін та вирішувати проблеми.

Список використаних джерел

1. Управління інноваційними проектами: навч. посібник / Уклад.: Н.Н. Пойда-Носик, І.І. Черленяк. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2017. 360 с. ISBN 978-617-7333-51-6
2. Євтушенко Г.І., Yevtushenko Hanna. ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ПРОЕКТУ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ. *СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ Випуск 4 (21) 2019*. 2019. Вип. 4 (21) 2019. С. 78–79.

Ковальчук А.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Михалюк Н.І.

Львівський національний університет природокористування

МЕТОДИ ТА ЗАСОБИ ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

Менеджер займає провідну позицію в реалізації завдань управління в підприємстві. Він несе відповідальність за роботу окремого підрозділу або підприємства в цілому, має у своєму підпорядкуванні певну групу працівників, наділених правами, обов'язками та пільгами. Вибирає оптимальні варіанти управлінських рішень і організовує та приймає рішення щодо виробництва, це людина, яка професійно виконує управлінські функції в ринковій системі відносин.

Питання раціональної організації праці менеджера завжди були предметом наукових досліджень і повсякденної практичної діяльності фахівців підприємництва. Організація праці менеджера організовується на основі форм поділу і кооперації праці, методів і прийомів праці, організації і утримання робочих місць, умов, способів праці і відпочинку, нормування праці і використання робочого часу.

Ефективне планування особистої роботи менеджера починається з уміння усвідомлювати власні цілі, розуміти й адекватно оцінювати себе й інших людей, правильно розподіляти

час роботи та відпочинку.

Перш за все, від менеджера вимагається високий рівень професіоналізму та компетентності в сфері управління. Кожна дія повинна починатись з постановки мети. Процес постановки цілей власної діяльності (особистої та професійної) менеджером складається з трьох частин: визначення мети (чого я хочу?); аналіз можливості досягнення поставлених цілей (що я можу зробити?); уточнення і конкретне формулювання цілей (що саме я маю намір робити в цій ситуації).

Для постановки цілей в управлінській діяльності керівник може використовувати метод «дерева цілей», який дозволяє побачити повну картину зв'язків майбутніх подій до отримання списку конкретних завдань і цілей. відносна важливість.

У теорії та практиці менеджменту вказується, що при плануванні часу варто використовувати метод «ідентифікації ключових напрямків», який дозволяє керівнику вирішити, які напрямки слід розглянути серед обраних ключових протягом тижня, місяця, року. Заздалегідь складений перелік щоденних завдань з урахуванням їх пріоритетності та важливості полегшить керівнику планування щоденної роботи.

Найважливіші справи становлять близько 15% від усіх справ керівника, а важливість цих справ для досягнення головної мети становить близько 65%, просто важливі справи складають близько 65% від загальної кількості справ керівника, але вони мають невелику частку - близько 15% у загальній важливості всіх справ керівника.

Загальний розклад на один робочий день регламентує графік робочого дня, який будується з урахуванням розпорядку дня вищого керівництва, враховує циклічність виконання окремих завдань і координує їх. Слід пам'ятати, що з підвищенням рівня управління скорочується час на керівництво основною діяльністю і збільшується час на адміністративну, організаційну та представницьку роботу. Засобами планування особистої праці керівника є: календар, щоденник, «органайзер», «тайм-менеджер», електронний блокнот, комп'ютерні системи організації праці.

У повсякденному житті керівник повинен виконувати багато завдань, які визначають функціональні обов'язки, зумовлені займаною посадою та різними життєвими ситуаціями. Менеджери

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

працюють в умовах постійного тиску з боку власників, керівників вищої ланки, підлеглих, споживачів, ділових партнерів тощо. У результаті багато керівників відчують стрес, що негативно позначається на ефективності їх роботи. Тому потрібно планувати свою особисту працю менеджера з метою раціонального використання свого часу.

Список використаних джерел

1. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*: №4, т.1. 2012. с.120.
2. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / *Науковий вісник НЛТУ України*: Збірник науково-технічних праць. 2010. Вип. 20.14. С. 188 – 193.
3. Залознова Ю.С. Управління персоналом : оцінка стану та стратегії розвитку : Монографія НАН України. Ін-т економіки промисловості: Донецьк, 2010. 380 с.
4. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 345 с.

Кордюк Ю. Б.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Східницька Г. В.

Львівський національний університет природокористування

СУТНІСТЬ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ В БІЗНЕСІ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У сучасному світі ефективне управління бізнесом залежить від здатності компаній адаптуватися до мінливих умов ринку, використовувати новітні технології та впроваджувати інноваційні моделі менеджменту. Традиційні підходи до управління поступово поступаються місцем більш гнучким і технологічно орієнтованим методам, що забезпечують підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та стійкості організацій.

Однією з найпоширеніших сучасних моделей управління є

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

гнучке управління (Agile Management). Цей підхід зародився в ІТ-секторі, але зараз активно використовується у різних галузях бізнесу. Agile базується на принципах адаптивності, швидкого реагування на зміни та залучення співробітників до процесу ухвалення рішень. Основні методології Agile, такі як Scrum та Kanban, сприяють покращенню командної роботи, підвищенню ефективності бізнес-процесів і скороченню часу на впровадження нових рішень [1, с. 215-218].

Головною моделлю є бережливе управління (Lean Management), яке спрямоване на мінімізацію втрат і максимізацію цінності для клієнта. Цей підхід активно використовується у виробництві, логістиці та сфері послуг. Lean-методологія дозволяє компаніям оптимізувати процеси, зменшувати витрати та підвищувати якість продукції або послуг.

В умовах цифрової трансформації все більшої популярності набуває управління на основі даних (Data-Driven Management). Використання великих даних (Big Data), штучного інтелекту та аналітики дозволяє компаніям приймати обґрунтовані рішення, прогнозувати поведінку ринку та підвищувати ефективність управління ресурсами. Автоматизація бізнеспроцесів за допомогою технологій штучного інтелекту та машинного навчання сприяє зменшенню витрат і підвищенню точності управлінських рішень[1, с. 219-221].

Вважаємо, що в сучасних умовах ведення бізнесу, інноваційні технології також відіграють ключову роль у сфері управління суб'єктів господарювання. Хмарні технології (Cloud Computing) дозволяють компаніям зберігати та обробляти великі обсяги інформації, забезпечуючи доступ до даних у будь-який момент і з будь-якої точки світу. Це сприяє розвитку дистанційної роботи та підвищенню гнучкості бізнес-процесів.

Не менш головною тенденцією є блокчейн-технології, які використовуються для забезпечення прозорості та безпеки транзакцій, особливо у фінансовому секторі та логістиці. Блокчейн дозволяє створювати децентралізовані системи, які зменшують ризики шахрайства та підвищують довіру між учасниками бізнес-процесів [2].

Діджиталізація бізнесу також включає використання інтернету речей (IoT), який дозволяє інтегрувати фізичні пристрої в єдину

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

систему управління, що особливо актуально для виробництва, транспорту та енергетики. IoT-технології допомагають оптимізувати витрати, автоматизувати рутинні процеси та підвищувати ефективність підприємств [3, с. 95-98].

Таким чином приходимо до висновку, що сучасні моделі управління бізнесом базуються на принципах гнучкості, ефективності та технологічного розвитку. Інноваційні технології, такі як штучний інтелект, блокчейн, хмарні сервіси та інтернет речей, стають невід'ємною частиною сучасного менеджменту, забезпечуючи конкурентні переваги для компаній у глобальному ринку. Адаптація до нових умов, використання передових методик управління та впровадження цифрових рішень є ключовими факторами успіху у сучасному бізнес-середовищі.

Сучасні моделі управління бізнесом та інноваційні технології відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів у динамічному середовищі. Традиційні методи менеджменту поступово поступаються місцем гнучким та технологічно орієнтованим підходам, які дозволяють швидко адаптуватися до змін ринку та підвищувати продуктивність.

Однією з ключових тенденцій є перехід до Agile-управління, яке забезпечує адаптивність і швидке реагування на виклики бізнессередовища. Lean-менеджмент дозволяє мінімізувати втрати та покращити ефективність використання ресурсів, а управління на основі даних (DataDriven Management) сприяє прийняттю більш обґрунтованих рішень завдяки аналізу великих масивів інформації [3, с. 106-113].

Інноваційні технології, такі як штучний інтелект, блокчейн, хмарні сервіси та інтернет речей, стають невід'ємною частиною сучасного управління бізнесом. Вони сприяють автоматизації процесів, підвищенню точності та швидкості прийняття рішень, а також покращенню взаємодії між підприємствами та споживачами.

На снові проведеного дослідження приходимо до висновку що, успішний бізнес у сучасних умовах повинен поєднувати ефективні моделі управління з передовими технологіями, що дозволить не лише зберігати стабільність, а й досягати стійкого розвитку у довгостроковій перспективі. Інновації у менеджменті стають основним двигуном змін, що визначає майбутнє світового бізнесу.

Список використаних джерел

1. Гончарук Т. В. Інноваційні моделі управління бізнесом у цифрову епоху. Київ: КНЕУ, 2021. С. 214-223.
2. Мельник О. В. Технологічні тренди в сучасному менеджменті: вплив на ефективність бізнесу. Львів: Видавництво ЛНУ, 2022. 280 с.
3. Петренко І. М. Цифрова трансформація управління підприємствами: виклики та перспективи. Харків: ХНЕУ, 2023. с. 89-111.

Кривий Р.А.

Науковий керівник: к.е.н., доц., Балаш Л.Я.

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

**УПРАВЛІННЯ КІБЕРБЕЗПЕКОЮ ЯК НЕВІД'ЄМНА
ЧАСТИНА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ
ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.**

У сучасному динамічному бізнес-середовищі підприємства стикаються з численними викликами, пов'язаними з глобалізацією, зростаючою конкуренцією та стрімким розвитком технологій. Традиційні моделі ведення бізнесу стають менш ефективними, що змушує компанії шукати нові підходи для забезпечення свого виживання та конкурентоспроможності. [1, с. 34] Одним із ключових факторів успішної адаптації до нових умов є цифрова трансформація бізнес-процесів. Цифрова трансформація кардинально змінює бізнес-процеси, структуру організацій та взаємодію зі стейкхолдерами, створюючи нові можливості, але й підвищуючи рівень кіберзагрози. У таких умовах управління кібербезпекою стає критичним елементом стратегічного менеджменту, після чого від його ефективності залежить стабільність і конкурентоспроможність підприємства рисунок 1.

Ключовим кроком у цьому процесі є розробка стратегії кібербезпеки — чіткого плану дій, який враховує специфіку бізнесу та реалії цифрового середовища. Визначення пріоритетів і напрямків дає змогу зосередитися на найбільш вразливих ділянках і забезпечити максимальний захист інформаційних ресурсів.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

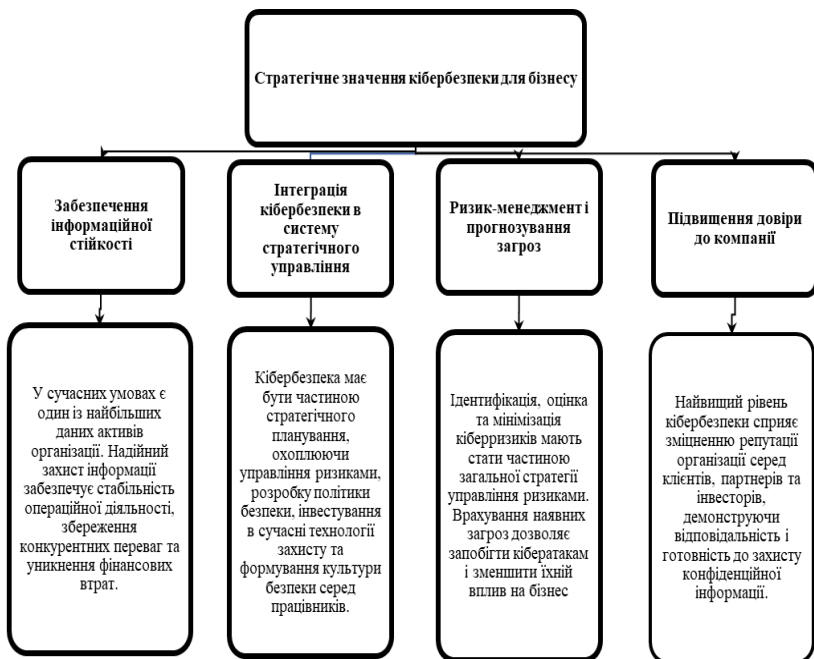


Рис.1 – Стратегічне значення управління кібербезпекою

Не менш важливим є формування політики кібербезпеки. Це свого роду дорожня карта, яка регламентує доступ до даних, правила роботи з інформаційними системами та алгоритми реагування на інциденти. Чітко прописані внутрішні процедури дозволяють уникнути хаосу в критичних ситуаціях і зменшують імовірність людського фактора.

Однак жодна стратегія не буде ефективною без інвестування в сучасні технології захисту. Системи моніторингу, шифрування даних, багатофакторна аутентифікація — ці інструменти створюють надійний бар'єр проти потенційних загроз. Інвестуючи в технології, компанія інвестує у свою стабільність і довіру клієнтів. Але й найкращі технології можуть виявитися безсилими, якщо персонал не володіє базовими знаннями з інформаційної безпеки.

Підвищення кіберграмотності працівників — це не просто тренінги, а формування культури відповідальності за захист даних.

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

Вміння розпізнавати фішингові атаки чи правильно працювати з конфіденційною інформацією — навички, які мають стати нормою.

Регулярний аудит і оцінка ефективності заходів кібербезпеки дозволяють своєчасно виявляти вразливості та вдосконалювати систему захисту. Це своєрідна перевірка «бойової готовності», яка показує, наскільки компанія готова протистояти реальним загрозам.

Цифрова трансформація, окрім переваг, приносить і нові виклики. Впровадження хмарних технологій, використання інтернету речей, робота з великими даними — усе це потребує посиленого контролю за безпекою. Адже кожна нова технологія — це потенційно новий вектор атаки.

Водночас ринок кібербезпеки стикається з дефіцитом кваліфікованих фахівців. Попит на експертів стрімко зростає, і залучення компетентних спеціалістів стає справжнім викликом. Паралельно з цим кіберзагрози розвиваються не менш швидко, вимагаючи постійної адаптації та оновлення захисних інструментів.

Ефективне управління кібербезпекою потребує комплексного підходу, що об'єднує технічні, організаційні та людські аспекти. Лише взаємодія цих елементів здатна створити міцну систему захисту.

Отже, в умовах цифрової трансформації кібербезпека стає фундаментом стабільності, репутації та довіри. Інтеграція заходів безпеки в загальну систему управління, навчання персоналу, сучасні технології й регулярний аудит — ось ключові інструменти, які дозволять організації розвиватися, не боячись кіберзагроз. І в цьому контексті управління кібербезпекою є не лише частиною стратегічного менеджменту, а й запорукою сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Артеменко Л. П., Шубертова К. К. Стратегії конкурентоспроможного розвитку підприємств в умовах глобалізації // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. м. Київ, 25 квіт. 2024 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», С.34. – 35.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

2. Впровадження сучасних інформаційних технологій в управління підприємством : thesis / Г. А. Смоляров та ін. 2016. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/46776> (дата звернення: 02.02.2025).

Кривов'язя В.О.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Березівський З.П.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ХАРАКТЕРНІ ОЗНАКИ ЯПОНСЬКОЇ МОДЕЛІ БІЗНЕСУ

Організація управління в японських фірмах суттєво відрізняється від американської та європейської моделей. Відмінності стосуються організаційної побудови фірм, визначення стратегічних напрямів управлінської діяльності, вирішення кадрових питань, уваги до якості продукції, системи соціальних відносин на виробництві та в управлінні.

Управління виробництвом більшості японських фірм ґрунтується, як і в інших економічно розвинутих країнах, на дивізіональній організації. Однак у японських компаніях управління більш централізоване, внаслідок чого виробничі відділення на перший погляд менш самостійні при вирішенні виробничих питань. Але централізованість тут поєднують з особливим стилем управління, суттєвими елементами якого є погодженість і координація дій усіх ієрархічних ланок, розроблення і прийняття рішень після їх детального обговорення та схвалення виконавчою ланкою.

Японська модель бізнесу характеризується кількома ключовими аспектами, які відрізняють її від західних підходів. Ось деякі з основних елементів:

Короткостроковий та довгостроковий підхід: Японські компанії часто орієнтуються на довгострокову стратегічну перспективу, а не на миттєвий прибуток. Це означає інвестиції в розвиток технологій, навчання працівників та інші ресурси:

1. Групова робота та колективні рішення: у японських компаніях часто використовується підхід до прийняття рішень,

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

який включає колективні обговорення та консенсус. Це допомагає створити відчуття відповідальності та залучення серед працівників.

2. Зв'язки з постачальниками: японські компанії прагнуть до встановлення довгострокових відносин з постачальниками, що забезпечує стабільність в ланцюгах поставок та знижує витрати.

3. Адаптація до змін: японські компанії зазвичай демонструють високу гнучкість у відповідь на зміни ринку й уподобання споживачів, що дозволяє їм бути конкурентоспроможними.

4. Соціальна відповідальність: японські компанії часто беруть на себе соціальну відповідальність, беручи до уваги інтереси співтовариства та довкілля в процесі ведення бізнесу.

Японська модель бізнесу демонструє унікальну синергію між традиційними цінностями, такими як співпраця, відповідальність та увага до якості, і сучасними стратегічними підходами.

Орієнтація на довгострокові стосунки, як з працівниками, так і з постачальниками, дозволяє японським компаніям створювати стабільні та ефективні бізнес-моделі.

Надання пріоритету якості продукції через впровадження методик TQM та Kaizen забезпечує конкурентоспроможність на глобальному ринку. Гнучкість і здатність адаптуватися до змін у попиті споживачів свідчать про інноваційний потенціал японських підприємств.

Україна може запозичити кілька ключових аспектів японської моделі бізнесу, які можуть сприяти її розвитку:

✓ культура співпраці та командної роботи: японські підприємства приділяють велику увагу командній роботі та залученню співробітників до процесу прийняття рішень. В Україні можна розвивати цю культуру, що сприятиме кращій комунікації та кооперації в командах;

✓ довгострокове планування: японські компанії орієнтуються на довгострокову перспективу, що допомагає їм адаптуватися до змін на ринку. Україні варто впроваджувати стратегії довгострокового розвитку замість короткострокових вигод;

✓ організація робочого простору: принцип 5S (сортування, систематизація, чистота, стандартизація, підтримка) допомагає покращити організацію праці. Українські підприємства можуть

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

використовувати ці методи для підвищення ефективності та зменшення хаосу на робочих місцях;

✓ зосередження на якості: японські компанії надають великого значення якості продукції. Українські виробники можуть взяти цей принцип на озброєння, щоб підвищити свою репутацію на міжнародних ринках.

Запозичення цих принципів, дозволить стимулювати інноваційний розвиток та покращити бізнес-клімат в Україні.

Таким чином, японська модель бізнесу не лише ефективно вирішує комерційні задачі, але й виходить за межі економічних аспектів, беручи до уваги соціальні та екологічні питання. Цей підхід може слугувати корисним прикладом для компаній з інших країн, які прагнуть досягти стабільного зростання і розвитку в умовах глобалізації.

Список використаних джерел

1. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. Тернопіль Економічна думка, 2016. 352 с.
2. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор, 2016. 378 с.

Лецюк Д. А

Науковий керівник: к.е.н., доц. Тибінка Г. І.

Львівський національний університет ім. Івана Франка

КОНЦЕПЦІЯ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЗА ДОПОМОГОЮ VRM

Кожний сучасний бізнес працює сьогодні в умовах глобальної діджиталізації, появи новітніх технологій, зростаючих очікувань споживачів та постійної загрози появи на ринку нових конкурентів. Ці ключові фактори змін, на нашу думку, зумовлюють потребу у трансформації бізнесу, оперативних та гнучких рішеннях та підвищенні операційної ефективності.

Кожна зміна, яка відбувається на ринку, відображає рівень готовності компанії змінювати власну операційну діяльність та ефективність. Саме здатність адаптуватися до зміни ринкових

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

умов, яка є вагомим викликом для кожної компанії, на наше переконання, свідчить про потенціал майбутнього успіху. З цією метою компанії використовують безліч інших методів для ефективного розвитку на ринку і пришвидшення усіх процесів, від моменту створення і до збуту товару чи послуги. Одним із таких методів є BPM.

Управління бізнес-процесами – це концепція процесного управління організацією, яка розглядає бізнес-процеси як особливі ресурси підприємства, які безперервно адаптуються до постійних змін. Основними принципами даної концепції вважаємо зрозумілість і прозорість бізнес-процесів, які досягається за допомогою їх моделювання із використанням формальних нотацій, програмного забезпечення для симуляції, моніторингу, моделювання та аналізу бізнес-процесів, динамічного переналаштування моделей бізнес-процесів силами персоналу і засобами програмних систем.

Таким чином, основною метою BPM вважаємо підвищення ефективності системи управління. BPM-система містить, як правило, наступний набір базових функціональних модулів:

- репозитори бізнес-процесів – єдине сховище описів бізнес-процесів, що забезпечує спільну роботу всіх зацікавлених осіб;
- засіб моделювання бізнес-процесів – візуальна утиліта, що дозволяє відображати бізнес-процеси в загальноприйнятій нотації;
- засіб налаштування бізнес-правил – середовище розробки, що дозволяє описувати детальні правила для бізнес-процесів;
- засоби для інтеграції інформаційних систем, які використовуються в компанії на рівні бізнес-процесів, які виконуються в BPM-системі;
- робочий портал – середовище, в якому користувачі, залучені в бізнес-процеси, отримують і виконують свої завдання;
- засоби аналізу і формування звітів – система оперативної і аналітичної звітності, що формується за поточним статусом і результатами виконання бізнес-процесів.

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Бізнес-процеси – це сукупність взаємопов’язаних дій, операцій і рішень, які реалізуються підприємством з метою створення цінності, досягнення стратегічних і операційних цілей, а також забезпечення ефективності діяльності. Вони охоплюють різні аспекти функціонування підприємства, включаючи виробництво, управління, обслуговування клієнтів, логістику та інші сфери. Бізнес-процеси мають чітку структуру, послідовність етапів, повторюваність, а також включають вхідні ресурси та очікуваний результат. Бізнес-процеси сільськогосподарських підприємств характеризуються певними особливостями (рис. 1.).

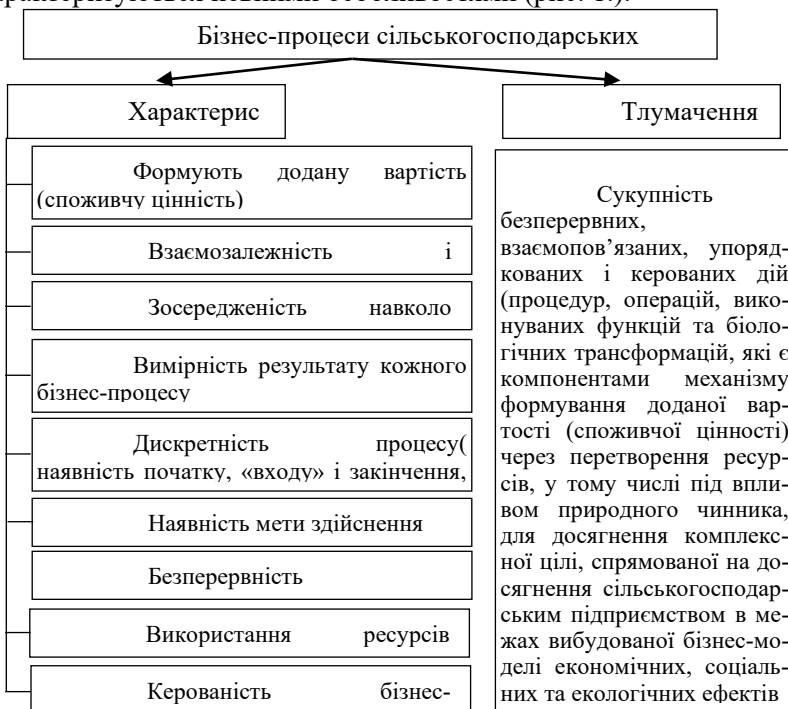


Рис. 1. Змістовні компоненти бізнес-процесів сільськогосподарських підприємств [1, с. 64]

Керованість бізнес-процесами є одним із ключових компонентів їх реалізації, який включає наступні етапи: планування, організація, контроль та вдосконалення сукупності взаємопов'язаних дій, що забезпечують ефективне функціонування підприємства.

Методи управління бізнес-процесами охоплюють організаційні, адміністративні, соціально-психологічні та економічні підходи. Організаційні методи передбачають формування чіткої структури процесів, розподіл обов'язків, стандартизацію та регламентацію діяльності. Адміністративні методи базуються на застосуванні наказів, інструкцій, нормативних документів і контролю виконання рішень. Соціально-психологічні методи спрямовані на створення сприятливого клімату в колективі, формування корпоративної культури та командної роботи. Економічні методи включають стимулювання через матеріальні заохочення, оцінку ефективності витрат і управління фінансовими ресурсами для оптимізації процесів і досягнення стратегічних цілей (табл. 1.).

Таблиця 1. Методи управління бізнес-процесами підприємства

Метод	Характеристика
Організаційні методи	Базуються на організаційних законах і відносинах між людьми. Включають якість бізнес-процесів усередині підприємства: розподіл функцій, обов'язків, відповідальності, повноважень, встановлення порядку ділових взаємин. Досягаються через структурування, регламентування, нормування та інструктування.
Адміністративні методи	Способи і форми управління, що базуються на адміністративному впливі, розпорядництві та регулюванні діяльності підприємства за допомогою наказів, розпоряджень, інструкцій, які надходять зверху.
Соціально-психологічні методи	Способи впливу на персонал через соціально-психологічні фактори. Спрямовані на управління соціально-психологічними відносинами в колективі, формування корпоративної культури, створення

**Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку**

	сприятливого клімату в організації.
Економічні методи	Система прийомів і способів впливу на працівників через співвідношення витрат і результатів. Включають матеріальне стимулювання, санкції, фінансування, кредитування, оплату праці, собівартість, прибуток.

Джерело: складено автором на основі [2, с. 576]

Застосування організаційних, адміністративних, соціально-психологічних та економічних методів управління бізнес-процесами сільськогосподарськими підприємствами є необхідною умовою їх ефективного функціонування. Організаційні методи допомагають вибудувати чітку систему управління виробничими та логістичними процесами, що особливо важливо для сезонної діяльності аграрного бізнесу. Адміністративні методи забезпечують дотримання технологічних регламентів, трудової дисципліни та раціонального використання ресурсів. Соціально-психологічні методи сприяють створенню позитивного мікроклімату в колективі та зменшенню плинності кадрів, що критично важливо для сільськогосподарського виробництва, залежного від людського чинника. Економічні методи дозволяють оптимізувати витрати, підвищити прибутковість та ефективно розподіляти фінансові ресурси. Комплексне використання цих методів сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, адаптації до змін ринку та забезпеченню його конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Гнатишин Л., Варфалюк В. Особливості управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16, № 1-2. С. 60-68.
2. Силкіна Ю. О. Формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-процесами підприємства. Молодий вчений. 2019. № 5(2). С. 574-578.

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПРОВІДНИХ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасному світі ефективний менеджмент є ключовим фактором успіху будь-якої організації. Від того, як побудовані управлінські процеси, залежать продуктивність працівників, конкурентоспроможність компанії та її здатність адаптуватися до змін. Однак підходи до управління можуть суттєво відрізнятися залежно від культурних, соціальних та економічних особливостей різних країн. У світі сформувалися кілька провідних моделей менеджменту, які відображають характерні риси національних економік та суспільств. Серед найбільш відомих і впливових моделей можна виокремити американську, японську, скандинавську, а також європейську (німецьку), китайську та корейську моделі, кожна з яких має власні принципи та підходи до організації праці, управління персоналом і прийняття рішень.

Американська модель менеджменту базується на індивідуалізмі, конкуренції та результативності. Вона відзначається чіткою ієрархією, де керівник відіграє ключову роль у прийнятті рішень. Основна увага приділяється досягненню фінансових показників, продуктивності та інноваціям. Працівники оцінюються за їхнім внеском у загальний результат компанії, а система мотивації побудована на гнучких схемах заохочення, таких як бонуси, акції компанії та кар'єрний ріст. Характерним для цієї моделі є високий рівень мобільності працівників та орієнтація на особисті досягнення.

Японська модель менеджменту, навпаки, заснована на колективізмі, довгостроковому плануванні та відданості компанії. Вона передбачає довічне працевлаштування, що створює міцний зв'язок між працівником та організацією. Управлінські рішення ухвалюються колегіально, а працівники мають змогу брати активну участь у процесах виробництва та вдосконалення. Важливу роль відіграє концепція «кайдзен», яка означає безперервне покращення

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

та оптимізацію робочих процесів. Корпоративна культура японських компаній підтримує гармонійні відносини, взаємоповагу та згуртованість колективу, що сприяє високій продуктивності та якості продукції [1, с. 69-73].

Скандинавська модель менеджменту вирізняється соціальною відповідальністю, гнучкістю та рівноправ'ям. Вона базується на принципах довіри між керівництвом і працівниками, горизонтальній організаційній структурі та значній автономії кожного співробітника. У компаніях скандинавських країн практикується відкритий діалог, де кожен може висловити свою думку, незалежно від посади. Велика увага приділяється балансу між роботою та особистим життям, що сприяє підвищенню мотивації та задоволеності працівників. Крім того, бізнес у цих країнах активно впроваджує принципи сталого розвитку, орієнтуючись не лише на прибуток, а й на екологічну та соціальну відповідальність.

Європейська, зокрема німецька, модель менеджменту характеризується високим рівнем структурованості, чіткими регламентами та технологічною дисципліною. Управлінська система в Німеччині побудована на принципах професіоналізму, планування та контролю. Велика увага приділяється спеціалізації працівників, а керівники відіграють роль координаторів, які забезпечують ефективність процесів. Німецькі компанії дотримуються довгострокових стратегій розвитку, інвестуючи у навчання персоналу та технологічні інновації.

Китайська модель менеджменту поєднує елементи централізованого управління, конфуціанських традицій та сучасних ринкових механізмів. Вона базується на принципах ієрархічної структури, високого рівня контролю та довгострокового стратегічного планування. Велике значення мають особисті зв'язки, які впливають на ділові відносини. Менеджмент у Китаї орієнтований на гнучкість та адаптацію до змін, що робить його ефективним у швидкозмінних умовах світового ринку.

Корейська модель менеджменту поєднує елементи японської та американської систем. Як і в Японії, у корейських компаніях велике значення має колективізм, відданість роботодавцю та довгострокова перспектива співпраці. Однак корейський стиль управління більш жорсткий, з акцентом на авторитарність

**кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого**

керівників. Працівники часто працюють у високоінтенсивному режимі, а корпоративна культура передбачає повагу до старших та чітку субординацію. Водночас корейські компанії активно впроваджують сучасні технології та орієнтовані на глобальну експансію [2, с. 143-144].

Кожна з моделей має свої переваги та недоліки, а їх ефективність залежить від контексту, у якому вони застосовуються. Американський підхід чудово працює у динамічному середовищі, де необхідно швидко реагувати на зміни та досягати високих фінансових результатів. Японська система ефективна у виробничих галузях, що потребують стабільності, постійного вдосконалення та командної роботи. Скандинавська модель підходить для організацій, що прагнуть створити інноваційне середовище та підтримувати соціальну відповідальність бізнесу. Німецька модель оптимальна для технологічних і промислових секторів, де важливі дисципліна та якість. Китайська та корейська системи забезпечують ефективність у швидкозмінних умовах, поєднуючи гнучкість і традиційні культурні цінності.

У сучасному світі компанії дедалі частіше використовують елементи різних моделей, адаптуючи їх до своїх потреб та особливостей ринку. Глобалізація та цифровізація змушують підприємства шукати баланс між ефективністю, людяністю та інноваціями, поєднуючи найкращі практики різних управлінських шкіл.

Список використаних джерел

1. Майструк І. М. Управлінська культура в Японії і Сполучених Штатах Америки. *Український соціум*. 2007. №1 (18). С. 69-80.
2. Поплавська Н. В., Чечель А. О. Побудова дієвої сучасної моделі менеджменту, як запорука вирішення соціально-економічних проблем України. *Соціально-економічні проблеми сучасності: матеріали III Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., м. Маріуполь, 31 трав. 2019 р.* / Донец. держ. ун-т упр. Маріуполь, 2019. С. 143-146.

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЯК ФАКТОР ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ

Сучасний етап розвитку аграрного сектору характеризується посиленням конкуренції, що вимагає від фермерських господарств удосконалення підходів до управління витратами для досягнення високих економічних результатів та забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку. В умовах зростання цін на ресурси, матеріали й енергоносії управління витратами стає важливим напрямом стратегічного розвитку аграрних підприємств.

Аналіз структури витрат фермерських господарств демонструє, що найбільш суттєві статті витрат включають придбання насіння, добрив, паливно-мастильних матеріалів, заробітну плату працівникам, а також витрати на технічне обслуговування та ремонт обладнання. Частка ресурсних витрат, таких як насіння, добрива і паливо, сягає до 60% від загальних витрат підприємства.

Для ефективного управління цими витратами рекомендується використовувати сучасні технології точного землеробства. Такі технології дають можливість здійснювати диференційоване внесення добрив та засобів захисту рослин, що значно знижує їх загальне використання та підвищує ефективність витрат. Системи GPS-моніторингу дозволяють фермерським господарствам контролювати витрати ресурсів у режимі реального часу, що веде до економії до 15-20% витрат.

Важливим напрямом управління витратами є автоматизація виробничих процесів, що дозволяє значно скоротити трудомісткість і зменшити споживання енергоносіїв. Автоматизовані системи обробітку ґрунту та збору врожаю сприяють зменшенню витрат палива на 20-30% і скорочують трудові витрати завдяки меншій кількості необхідного персоналу.

Також значні переваги надає впровадження заходів з енергоефективності, таких як модернізація обладнання,

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

використання альтернативних джерел енергії (сонячні батареї, біогазові установки). Це дозволяє знизити витрати на енергію до 40%, сприяючи не лише економії, а й зменшенню екологічного впливу господарської діяльності.

Таким чином, системне управління витратами дозволяє фермерським господарствам підвищувати свою конкурентоспроможність через скорочення собівартості продукції, покращення рентабельності та формування міцних конкурентних позицій. Подальші дослідження мають бути спрямовані на аналіз довгострокових наслідків впровадження стратегій управління витратами та їх вплив на економічну стабільність аграрних підприємств.

Мартинюк Б.Р., Ковальчук Д.П.
Науковий керівник: д.е.н., проф. Вавдіюк Н. С.
Луцький національний технічний університет

ПОНЯТТЯ АДАПТИВНОГО ЛІДЕРСТВА КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Охорона здоров'я є сферою, котра потребує продуманих та швидких рішень від керівників, щоб забезпечити якісне медичне обслуговування. Так, за останні кілька років медичним лідерам в Україні довелося приймати рішення щодо надання формату медичних послуг спершу в зв'язку із пандемією COVID-19, а з 2022 року – через повномасштабне вторгнення. Ці виклики включають багато особистих і професійних труднощів, які посилювалися розвитком і часто суперечливими стратегіями пом'якшення надзвичайної ситуації в галузі охорони здоров'я. Протягом багатьох років у сфері охорони здоров'я керівники усіх рівнів управління, а також лікарі, головні медичні сестри та інші працівники охорони здоров'я повідомляли про високі показники вигорання, відчуття виснаження та незалученості. У поєднанні зі зростаючим занепокоєнням щодо благополуччя співробітників керівники закладів охорони здоров'я стикалися з тим, як найкращим чином задовольнити дедалі зростаючі очікування щодо досягнення потрійної мети: якісного догляду, позитивного досвіду пацієнтів і доступної ціни. Можливо, ці виклики стали ще більшими через

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

залишкове відчуття втоми, оскільки вони продовжують працювати в умовах воєнного стану.

Такі фактори потребують якісного аналізу ситуації, прийняття швидких рішень та адаптивного підходу, що передбачає таку організацію медичного процесу, здійснення якого передбачає актуалізацію адаптивних процесів лікування, консультування, розвитку для якісного рівня обслуговування.

Керівники закладів охорони здоров'я повинні бути здатними знаходити підхід не лише до типових ситуацій, а й до найбільш непередбачуваних, бути гнучкими до нових обставин, адже безпосередньо від них залежить формування адаптивних рішень, що впливає на якість наданих медичних послуг. Щоб забезпечити ефективне функціонування закладів охорони здоров'я, керівникам потрібно застосовувати сучасні методики та стратегії подолання труднощів. Найбільш ефективним методом підходу до нових обставин є адаптивне лідерство через урахування всіх особливостей обставин і ситуацій, в яких воно здійснюється.

Модель адаптивного лідерства, вперше розроблена професорами Гарвардського університету Р. Хейфецом і М. Лінскі, використовує творчі здібності людей до прийняття рішень у всій організації, щоб запропонувати більш гнучкі та адаптивні стратегії для вирішення складних завдань [1].

Мета адаптивного лідерства полягає в тому, щоб подолати складні виклики в організації шляхом мобілізації команди людей, а не намагатися створити рішення поодиночі. Адаптивне лідерство – це гнучка модель, яка охоплює довгострокові систематичні організаційні зміни.

Системи охорони здоров'я в багатьох країнах розглядають орієнтовану на людину медичну допомогу, як важливий компонент високоякісної медичної послуги, але багатьом керівникам в медичних закладах важко реалізувати її на практиці.

Керівники закладів охорони здоров'я можуть бути більш знайомі з моделями служіння чи трансформаційного лідерства. Ці моделі часто використовуються для опису позитивних рис, які зміцнюють цінності служіння іншим, одночасно працюючи над трансформацією охорони здоров'я для задоволення потреб пацієнтів і громад, що розвиваються. Обидві моделі пропагують ідею зв'язку з окремими людьми, звернення до спільних цінностей і бачення перспективного майбутнього.

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

Вчені стверджують, що моделі адаптивного лідерства можуть бути критично важливим важелем для підтримки особистісно орієнтованого догляду, особливо для людей, які мають численні комплексні потреби в медичному обслуговуванні. Розглянемо основні підходи вчених.

Ауад М., Джалбут Х.М., Язбек К.В. зазначали про важливість реалізації моделі адаптивного лідерства в умовах кризи: економічний колапс, виклики пандемії, техногенні катастрофи, нестача персоналу. Застосування адаптивного лідерства в Лівані дозволила на основі вивчення потреб в ієрархії Маслоу досягти кращого вирішення проблем та прийняття рішень [2]. Надаючи пріоритет фізіологічним потребам, потребам у безпеці, приналежності, самоповазі та самореалізації, лідери впроваджували інноваційні стратегії, включаючи мобілізацію волонтерів, плани набору персоналу, тимчасові клініки та психологічну підтримку. Прозоре спілкування, визнання власної гідності та сприяння стійкості стали ключовими компонентами.

Фаусетт К.М., Корентсайдс Д.М., Міллер З.Н., Кіблер Д.Р. досліджували адаптивне лідерство та командну роботу в організаціях охорони здоров'я та визначили, що лідерство відіграє вирішальну роль в організаціях охорони здоров'я, особливо у сприянні ефективній командній роботі в складних обставинах [3, с. 6-26]. Сформовано практичні рекомендації для керівників охорони здоров'я, які прагнуть розвивати ефективні команди в епоху після COVID-19. Наголошено, що психологічна безпека, згуртованість команди, ефективні канали зв'язку, використання транзитивних систем пам'яті та прийняття принципів спільного лідерства можуть сприяти командній роботі, покращувати результати лікування пацієнтів і створювати позитивне робоче середовище.

Адаптивне лідерство – набір стратегій і практик, які можна використовувати для подолання перешкод, досягнення значущих змін і адаптивності до викликів і складних умов [2]. Необхідність розрізняти технічні та адаптивні проблеми є надзвичайно важливою, адже це сприяє найбільш ефективному підходу до вирішення проблеми. Адаптивне лідерство сприяє вирішенню проблем, оскільки визначає методи вирішення адаптивних або адаптивних/технічних проблем. Саме з адаптивними проблемами керівники в закладах охорони здоров'я часто стикаються, коли потрібно забезпечити якісне медичне обслуговування в умовах воєнного стану.

Для вирішення технічних негараздів достатньо використати існуюче

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

рішення, тобто залучити експерта, що здатен впоратися з труднощами, використовуючи компетенції. Деякі проблеми є суто технічними, але є багато проблем, які є як технічними, так і адаптивними. Будь-яка технічна проблема, яка передбачає зміну поведінки людини щодо вирішення проблеми, наприклад, використання нової системи, є як технічною, так і адаптивною проблемою.

Список використаних джерел

1. Heifetz, Ronald A. (Ronald Abadian). (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, Mass. :Belknap Press of Harvard University Press.
2. Aouad M., Jalbout Hastie M., Yazbeck Karam V. (2024). Adaptive leadership in crisis: a healthcare system's resilience journey. *BMJ Leader*. doi: 10.1136/leader-2023-000958.
3. Fausett, C. M., Korentsides, J. M., Miller, Z. N., & Keebler, J. R. (2024). Adaptive leadership in health care organizations: Five insights to promote effective teamwork. *Psychology of Leaders and Leadership*, 27(1), 6–26. <https://doi.org/10.1037/mgr000148>.

Марутяк О.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Михалюк Н.І.

Львівський національний університет природокористування

КЛАСИФІКАЦІЯ ІННОВАЦІЙ ЗА РІЗНИМИ ОЗНАКАМИ В ПІДПРИЄМСТВІ

В науковій літературі запропоновано значну кількість класифікацій інновацій за різними ознаками. Так, пропонують типологію нововведень за такими ознаками: за типом нововведення: матеріально-технічні; соціальні; економічні; правові; організаційно-управлінські; за інноваційним потенціалом: радикальні; комбіновані; модифіковані; за ефективністю: ефективності виробництва; ефективності управління; поліпшення умов праці; за особливостями інноваційного процесу: внутрішньо-організаційні; міжорганізаційні [2].

Враховуючи, що інновації за своїм змістом сприяють НТП, класифікація інновацій за етапами НТП: технічні (з'являються, зазвичай, у виробництві продуктів з новими або покращеними

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

властивостями); технологічні (виникають у разі застосування покращених, удосконалених способів виготовлення продукції); організаційно-управлінські (пов'язані, передусім, з процесами оптимальної організації виробництва, транспорту, збуту і постачання); інформаційні (вирішують завдання організації раціональних інформаційних потоків у сфері науково-технічної та інноваційної діяльності, підвищення достовірності та оперативності отримання інформації); соціальні (спрямовані на поліпшення умов праці, вирішення проблем охорони здоров'я, освіти, культури) [1].

За характером застосування розрізняють інновації:

продуктові – пов'язані із застосуванням у виробництві нових матеріалів, нових напівфабрикатів та комплектуючих виробів і одержання завдяки цьому принципово нових продуктів (виробів);

технологічні – пов'язані із застосуванням нових методів організації і управління виробництвом, впровадженням нових технологій, підвищенням рівня автоматизації;

комплексні – ті, що об'єднують кілька видів змін

За типом новизни для ринку інновації поділяють на: зовсім нові, нові для галузі в тій чи іншій країні, нові для конкретного підприємства чи їх групи.

Залежно від ступеня новизни, виділяють кілька типів інновацій:

радикальні (базові) – ті, що мають суттєві відмінності від існуючих продуктів чи методів організації виробничого процесу, технологій тощо завдяки кардинальному оновленню бізнес-лінії підприємства. Базові інновації є основою для формування нових поколінь і напрямків розвитку техніки у провідних секторах економіки, вони створюють принципово нові можливості, відповідні їм потреби і ринок. Звичайно, що це потребує значних початкових витрат;

покращувальні (імітуючі) інновації – здебільшого дрібні і середні винаходи, що переважають на етапах розповсюдження і стабілізації науково-технічного циклу інноваційного процесу. Ефективна покращувальна інновація не створює нового ринку, але створює можливість серйозних конкурентних переваг на традиційному ринку;

модифікаційні чи часткові – що мають характер окремих

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

удосконалень у результаті часткового оновлення бізнес-лінії підприємства.

За місцем у виробничому процесі розділяють:

інновації, що впроваджуються у виробництво на конкретному підприємстві і пов'язані, як правило, зі змінами у виборі і використанні сировини, матеріалів, машин і устаткування, інформації тощо;

інновації на виході з підприємства – пов'язані з реалізацією підприємством готових нових виробів, послуг, технології, інформації.

Власне і за самою системою структури підприємства інновації поділяються на: інновації в системі управління підприємством; інновації у структурі виробничої діяльності; інновації, які пов'язані зі змінами у технології.

Класифікацію інновацій можна продовжити, враховуючи: швидкість її розповсюдження і масштаб – одиничні і дифузні, локальні і глобальні інновації; інтенсивність та глибину інноваційної зміни – новий варіант, нове покоління, новий вид чи рід; місце у виробничому циклі – сировинні, продуктові, єдальні; роль у процесі відтворення – споживацькі, інвестиційні; причини виникнення – реактивні, адаптивні та стратегічні інновації та інші властивості і ознаки.

Таке різноманіття класифікацій свідчить про універсальність інновацій, що проникають у всі сфери життя суспільства. Світовий досвід свідчить, що інновації сьогодні – це бум в усьому цивілізованому світі. Спеціалісти прогнозують, що те підприємство, той регіон чи країна, які виявляться нездатними нарощувати свій науково-технологічний потенціал, приречені потрапити в глибоку економічну залежність від інноваційно сильних підприємств, регіонів, держав.

Саме тому особливості актуальності набуває управління інноваційною діяльністю, формування інноваційної культури мислення на рівні працівників, й вищого керівництва зокрема.

Список використаних джерел

1. Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2003. 394 с.

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

2. Василенко О. В., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. Київ : ЦУЛ, 2013. 440 с.

3. Грабар І. Г. Економіка та менеджмент інноваційної діяльності : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури. 2019. 308 с.

4. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 448 с.

Мельник А.М.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Куцай Н.С.
Львівський національний технічний університет

ГНУЧКІСТЬ ТА АДАПТИВНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЗМІН

Зміни в економічному, соціальному та технологічному середовищі вимагають від бізнес-організацій постійного вдосконалення та пошуку нових підходів до управління. Гнучкість і адаптивність є вирішальними характеристиками успішного бізнесу, які дозволяють організаціям ефективно реагувати на виклики та використовувати можливості.

Гнучкість бізнесу – це здатність організації швидко змінювати свою стратегію, структуру, процеси та технології у відповідь на зміни у зовнішньому або внутрішньому середовищі.

Адаптивність організації – це її спроможність не лише реагувати на зміни, а й активно передбачати їх, формуючи відповідні сценарії розвитку. Високий рівень адаптивності дозволяє компанії швидко знаходити нові ринкові ніші, використовувати інновації та впроваджувати ефективні управлінські рішення.

Основні характерні ознаки гнучкості та адаптивності: швидкість реакції на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі; здатність до трансформації бізнес-моделі та стратегічних пріоритетів; орієнтація на інновації та технологічні зміни; висока залученість персоналу в процеси змін; готовність до експериментування та впровадження нових методів управління.

Організаційна гнучкість – це здатність компанії адаптуватися до

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Вона має кілька основних видів:

- стратегічна гнучкість – можливість швидко змінювати стратегію розвитку відповідно до нових ринкових умов, тенденцій або загроз.

- структурна гнучкість – адаптація організаційної структури, включаючи зміну ієрархії, функціонального розподілу або створення нових підрозділів.

- операційна гнучкість – здатність змінювати процеси виробництва, постачання та управління ресурсами для підвищення ефективності.

- технологічна гнучкість – можливість впровадження нових технологій, модернізації обладнання та автоматизації процесів.

- фінансова гнучкість – адаптація фінансової стратегії, маневрування бюджетами, інвестиціями, джерелами фінансування.

- кадрова гнучкість – зміна методів управління персоналом, включаючи гнучкий графік роботи, зміни в політиці найму та розвитку працівників.

- маркетингова гнучкість – швидке реагування на зміни в споживчих перевагах, конкуренцію, адаптація рекламних стратегій і каналів продажів.

- інноваційна гнучкість – здатність компанії створювати та впроваджувати нові продукти, послуги або бізнес-моделі.

Дані види гнучкості дозволяють організації бути стійкою до змін та забезпечують конкурентні переваги.

Фактори, що впливають на адаптивність бізнесу Зовнішні фактори: макроекономічні зміни, технологічні інновації, регуляторне середовище. Внутрішні фактори: корпоративна культура, управлінські практики, рівень цифрової трансформації.

Використання стратегічного управління для адаптації до змін - стратегічне управління дозволяє організаціям прогнозувати потенційні зміни, розробляти ефективні стратегії та гнучко коригувати їх у відповідь на нові виклики.

Роль інновацій та цифрових технологій у підвищенні гнучкості – інновації та цифрова трансформація допомагають компаніям швидше адаптувати бізнес-моделі, оптимізувати операційні процеси та підвищити ефективність управління ресурсами.

Формування антикризових стратегій та сценарного планування

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

– розробка сценарних планів та механізмів реагування на кризові ситуації дозволяє організаціям зменшити ризики та швидко знаходити оптимальні шляхи подолання криз.

Таким чином, гнучкість та адаптивність бізнесу є ключовими аспектами для забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності. Організації, що впроваджують ефективні управлінські практики, орієнтовані на цифрову трансформацію та інноваційний розвиток, мають більше шансів на успіх у мінливому середовищі.

Мітленко Я.В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Бінерт О.В.

Львівський національний університет природокористування

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЦИФРОВОМУ СУСПІЛЬСТВІ

Цифровізація суспільства створює нові можливості для підвищення ефективності публічного управління. Інноваційні технології допомагають забезпечити прозорість, швидкість і точність прийняття рішень, залучення громадян до процесів управління та створення стійкої системи електронного уряду. У цій роботі розглянуто основні інноваційні підходи, їхній вплив на публічне управління та перспективи розвитку в умовах цифрового суспільства.

Інноваційні технології у публічному управлінні включають електронне урядування (e-government): автоматизація послуг, надання доступу до державних ресурсів онлайн, цифрові платформи: мобільні застосунки, портали для громадянських ініціатив та збору даних, Big Data та аналітика: використання великих даних для прогнозування та планування та штучний інтелект: автоматизація рутинних задач, прогнозування рішень.

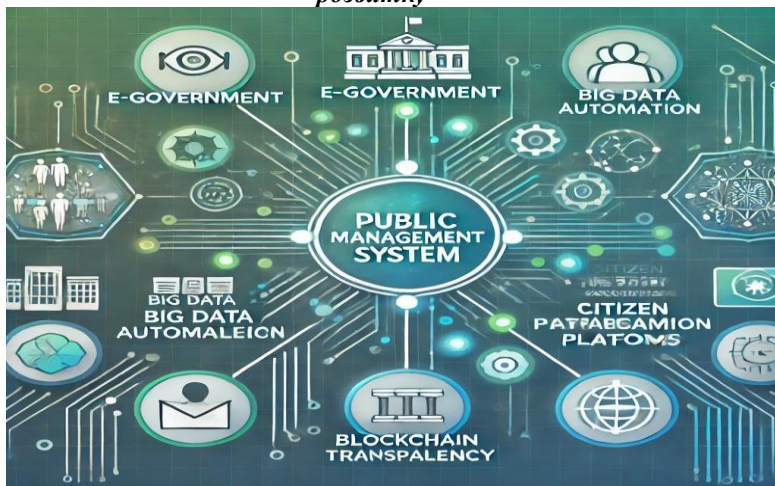


Рис.1. Цифрова система публічного управління

На рис.1 зображено цифрову систему публічного управління з використанням інноваційних технологій, таких як е-урядування, штучний інтелект, Big Data та цифрові платформи.

Далі розглянемо які основні приклади успішного застосування інноваційних технологій. І, перше, це - Україна – запускає платформу «Дія» для надання цифрових послуг громадянам. Естонія – впровадження системи e-Residency, онлайн голосування та електронного документообігу. І, щодо міжнародного рівня, то Сінгапур – використання системи Smart Nation для інтеграції технологій у всі аспекти життя громадян. Які ж переваги інноваційних технологій? Перш за все це прозорість – технології блокчейну та електронного документообігу мінімізують корупцію; ефективність – автоматизація процесів скорочує час та витрати; зручність для громадян – доступ у будь-який час і місце; аналітичні можливості – прогнозування потреб суспільства через аналіз великих даних.

Викликами впровадження інноваційних технологій є кібербезпека – ризик хакерських атак і витоку персональних даних, цифрова нерівність – доступ до технологій може бути обмежений у регіонах з низькою інфраструктурою, супротив змінам – потреба в підготовці персоналу та зміні старих управлінських підходів.

У майбутньому інноваційні технології мають потенціал

**кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого**

створити цілком нову модель публічного управління, засновану на принципах: повної цифровізації – автоматизація більшості адміністративних процесів; інтеграції AI – підтримка прийняття рішень на основі алгоритмів; глобалізація систем управління – обмін досвідом між країнами для підвищення ефективності.

Підсумовуючи, можемо зазначити, що інноваційні технології відкривають нові горизонти для публічного управління, роблячи його прозорим, ефективним та орієнтованим на громадянина. Однак для успішного впровадження необхідно вирішувати питання кібербезпеки, цифрової нерівності та підготовки кадрів. У майбутньому ці технології стануть основою для побудови цифрового суспільства.

Мітленко Я. В.

Науковий керівник: к.е.н, доц. Федик О. В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Ґжицького

ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Ресурсний потенціал підприємства є ключовим фактором забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку в сучасних умовах господарювання. Впровадження інноваційних підходів до управління ресурсами дозволяє оптимізувати використання матеріальних, фінансових, інформаційних та людських ресурсів, що сприяє підвищенню ефективності виробництва та розвитку підприємств у довгостроковій перспективі.

Сучасні тенденції розвитку економіки вимагають комплексного підходу до формування та використання ресурсного потенціалу. Одним із основних напрямів є цифровізація виробничих і управлінських процесів. Використання інформаційних технологій, таких як штучний інтелект, великі дані (Big Data), хмарні обчислення та блокчейн, дозволяє підвищити ефективність операційної діяльності, оптимізувати процеси прийняття рішень і знизити витрати на управління ресурсами. Автоматизація

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

виробництва та застосування інтелектуальних систем управління забезпечують зростання продуктивності праці та покращення якості продукції [1].

Екологічна складова також відіграє важливу роль у формуванні ресурсного потенціалу підприємства. Інноваційні підходи до управління природними ресурсами повинні бути спрямовані на розробку та впровадження енергоефективних технологій, відновлюваних джерел енергії, замкнених циклів виробництва та утилізації відходів. У контексті глобальних екологічних викликів підприємства мають адаптуватися до вимог сталого розвитку шляхом впровадження принципів циркулярної економіки та екологічно орієнтованих інновацій.

Людський капітал є невід'ємною складовою ресурсного потенціалу підприємства, тому важливим напрямом його розвитку є впровадження новітніх підходів до управління персоналом. Розвиток компетенцій працівників, використання дистанційного навчання, впровадження інноваційних мотиваційних стратегій та створення комфортного робочого середовища сприяють підвищенню продуктивності та залученості персоналу. Використання цифрових HR-технологій, гнучких графіків роботи, а також практик корпоративної соціальної відповідальності створює умови для формування ефективної та стійкої організаційної культури [2].

Фінансовий ресурсний потенціал підприємства також потребує інноваційних підходів до його управління. Впровадження фінансових технологій (FinTech), таких як блокчейн, автоматизовані платіжні системи та цифрові активи, дозволяє підвищити прозорість фінансових операцій, знизити витрати на транзакції та мінімізувати фінансові ризики. Використання аналітичних інструментів для прогнозування фінансових потоків і управління ризиками сприяє підвищенню стійкості підприємств у нестабільному економічному середовищі.

Таким чином, розвиток ресурсного потенціалу підприємства на основі інноваційних стратегій вимагає інтеграції сучасних технологій, екологічної відповідальності, ефективного управління людським капіталом та фінансовими ресурсами. Збалансований підхід до використання ресурсів забезпечить підприємствам можливість адаптації до динамічних змін ринку, підвищить їхню

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

конкурентоспроможність і сприятиме сталому економічному розвитку.

Список використаних джерел

1. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 1(33) 2019. 33-42.
2. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.4. С. 389-397.

Мороз В.Ю.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Магійович І.В.

Львівський національний університет природокористування

**РОЛЬ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РОЗВИТКУ
МЕНЕДЖМЕНТУ**

У сучасному світі швидкі зміни в технологіях, цифровізація та глобалізація потребують від підприємств постійного удосконалення та адаптації до нових умов. Одним із ключових чинників успіху бізнесу є ефективне управління, яке вимагає впровадження інноваційних технологій. Роль технологічних інновацій у розвитку менеджменту стає дедалі важливішою, оскільки вони дозволяють значно підвищити ефективність, знизити витрати та забезпечити конкурентоспроможність компанії на ринку.

Роль інноваційних технологій у розвитку менеджменту є важливою темою в науковому середовищі, і багато вчених та практиків розглядали це питання з різних аспектів. Ось кілька основних напрямів, в яких це питання було досліджено: Пітер Друкер, Майкл Портер, Генрі Чесбро, Ентоні Даунс, Клейтон Крістенсен та ін.

В Україні також є ряд вчених, які досліджували роль інноваційних технологій у розвитку менеджменту. Ось деякі з них, які зробили значний внесок у цю сферу:

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Володимир Грінчишин — відомий український вчений у галузі економіки та менеджменту. Він досліджував вплив інформаційних технологій на управлінські процеси в організаціях, а також значення цифрових трансформацій для розвитку підприємств та організацій.

Ірина Довгалюк — доктор економічних наук, професор, яка досліджує вплив інноваційних технологій на ефективність управлінських процесів в організаціях, а також питання менеджменту в умовах цифрової економіки.

Олександр Чухно — професор, доктор економічних наук, який досліджував інновації в управлінні підприємствами, а також роль технологічних змін у розвитку управлінських стратегій.

Віктор Шейко — один із провідних українських учених в області менеджменту та інновацій. Він розглядав, як новітні технології можуть бути інтегровані в управлінські системи підприємств, а також досліджував питання змін у управлінні в умовах цифровізації.

Олександр Мороз — відомий вчений в галузі організаційного управління та інновацій. Він досліджував застосування сучасних технологій для покращення управлінських практик та досягнення ефективності в організаціях.

Микола Скиба — вчений, який займався дослідженням інноваційних підходів у менеджменті, зокрема в контексті впровадження сучасних технологій у виробничі та управлінські процеси.

Тамара Ковальчук — український дослідник у галузі економіки та менеджменту, зокрема вона досліджує роль інновацій у трансформації організацій та управлінських практик у умовах цифровізації.

Інноваційні технології мають величезне значення для розвитку менеджменту, оскільки вони забезпечують нові можливості для підвищення ефективності управлінських процесів, адаптації до швидко змінюваного бізнес-середовища, а також сприяють зміцненню конкурентних переваг організацій. Ось кілька ключових аспектів, які підкреслюють важливість інноваційних технологій у розвитку менеджменту:

1. Підвищення ефективності управлінських процесів
2. Підвищення інноваційності організацій

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

3. Зміни в організаційній структурі
4. Покращення взаємодії та комунікації
5. Покращення прийняття рішень
6. Зниження витрат та покращення фінансової стійкості
7. Покращення взаємодії на глобальному рівні
8. Управління змінами та інноваційною культурою

Розглянемо їх детально.

Інноваційні технології сприяють значній трансформації традиційних підходів до менеджменту. Якщо раніше управління здійснювалося здебільшого за допомогою людських ресурсів, спираючись на інтуїцію та досвід керівників, то сьогодні нові технології надають можливість використовувати дані, аналітику та автоматизацію для прийняття рішень. Зокрема, цифрові інструменти дозволяють зменшити кількість рутинних завдань, звільняючи час для стратегічного планування.

Однією з найбільш значущих інновацій є автоматизація бізнес-процесів. За допомогою спеціалізованих програмних рішень, таких як ERP (Enterprise Resource Planning) та CRM (Customer Relationship Management) системи, компанії можуть значно оптимізувати внутрішні процеси. Автоматизація дозволяє швидше та точніше виконувати завдання, знижує ймовірність помилок і зменшує витрати. Крім того, вона забезпечує більш високу прозорість процесів, що особливо важливо для великого бізнесу, який працює в умовах складних внутрішніх та зовнішніх відносин.

Сучасні компанії мають доступ до величезної кількості даних, які можуть бути використані для прийняття обґрунтованих рішень. Інноваційні технології, зокрема аналітичні інструменти та технології обробки великих даних (Big Data), дозволяють менеджерам проводити детальний аналіз ринкових тенденцій, потреб споживачів, ефективності рекламних кампаній тощо. Завдяки цьому, компанії можуть краще прогнозувати розвиток ситуацій, знаходити нові можливості для бізнесу та уникати потенційних ризиків.

Інноваційні технології, такі як штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання, значно змінюють процес прийняття управлінських рішень. ШІ може аналізувати великі обсяги даних за лічені секунди, виявляти закономірності та надавати точні прогнози щодо майбутніх подій. Це дозволяє підприємствам

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

оперативно реагувати на зміни на ринку та адаптувати свої стратегії. Застосування таких технологій у менеджменті призводить до значного зростання ефективності та скорочення часу, необхідного для прийняття рішень.

Інтернет речей (IoT) дозволяє збирати і аналізувати дані з різних пристроїв і сенсорів, що встановлені на підприємстві, виробничих лініях або в офісах. Ці дані дозволяють керівникам здійснювати реальний моніторинг процесів, таких як стан обладнання, використання енергоресурсів або поведінка співробітників. Наприклад, у виробництві IoT допомагає прогнозувати можливі поломки обладнання до того, як вони стануть критичними, що знижує витрати на ремонт і збільшує безпеку на робочому місці.

Використання хмарних технологій стало одним з основних інструментів для забезпечення мобільності та гнучкості менеджерів. Хмарні рішення дають можливість зберігати, обробляти та доступати до даних з будь-якого місця, що є важливим для глобальних компаній і організацій з розподіленими підрозділами. Це дозволяє керівникам мати доступ до актуальної інформації, приймати швидкі рішення та організовувати роботу команди в режимі реального часу.

Одним із найважливіших аспектів успішного менеджменту є ефективна комунікація між членами команди та керівництвом. Впровадження інноваційних технологій, таких як платформи для співпраці (Slack, Microsoft Teams), системи відеоконференцій і управлінські інструменти для управління проектами, дозволяє покращити комунікацію, прискорити обмін інформацією та знизити витрати на організацію зустрічей. Це дозволяє збільшити продуктивність і зберегти високий рівень взаємодії навіть при віддаленій роботі.

Технології також значно змінюють підходи до управління персоналом. Системи для відстеження продуктивності працівників, програми для дистанційного навчання та автоматизовані інструменти для управління талантами дозволяють підвищити ефективність кадрової роботи. Вони допомагають точно оцінювати навички та досягнення співробітників, що сприяє їхньому професійному розвитку та оптимізації робочих процесів.

Інноваційні технології займають все більш важливе місце у розвитку сучасного менеджменту. Вони змінюють не лише способи

**кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого**

прийняття рішень, але й саму організацію управлінських процесів, сприяючи більшій ефективності, прозорості та гнучкості. Впровадження новітніх технологій дає можливість компаніям оптимізувати ресурси, поліпшити взаємодію з клієнтами, забезпечити високу конкурентоспроможність та знижувати операційні витрати. Без сумніву, технологічні інновації є ключем до успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Інноваційні технології стали одним із найважливіших рушіїв розвитку сучасного менеджменту. Вони не тільки покращують ефективність управлінських процесів, але й забезпечують організаціям здатність швидко адаптуватися до змін, знижувати витрати та створювати нові бізнес-моделі. У світі, де конкуренція постійно зростає, впровадження інноваційних технологій є необхідністю для тих, хто прагне бути лідером у своїй галузі.

Пікневич К. Ю.

Науковий керівник: PhD, в.о. доц. Колодій І. В.

Львівський національний університет природокористування

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Досліджуючи діяльність підприємств, в сучасний період економічного розвитку важливим інструментом конкурентної боротьби стає правильно визначена стратегія розвитку підприємства, яка ґрунтується на співставленні власного ресурсного потенціалу з зовнішнім середовищем, в якому воно діє. Водночас стає зрозумілим, що слід вносити зміни в систему управління, оскільки існуюча не адаптована до сучасних умов та вимог економіки. В даному дослідженні розглянемо підходи до управління підприємством. Проведений аналіз наукової літератури показав, що існує значна кількість підходів до менеджменту.

Функціональний підхід розглядається як набір певних функцій, які потрібно виконувати для задоволення потреби. Відмінністю функціонального підходу є слабкі горизонтальні зв'язки між функціональними підсистемами, що призводить до зростання часових витрат на оплату праці, також при вирішенні проблем, які вимагають взаємодії декількох служб чи підрозділів може

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

відбуватися перекладання відповідальності. Застосування функціонального підходу в управлінні орієнтується на кінцеві потреби, як результат, можуть створюватися нові оригінальні об'єкти управління, що дозволить покращити організаційну структуру, принципи роботи та інше. Водночас здійснення управління з використанням функціонального підходу не орієнтує підсистеми підприємства на досягнення кінцевого результату усієї діяльності.

Системний підхід у менеджменті розглядає організацію як сукупність із взаємопов'язаних елементів, які хоча і мають свої обмежені цілі, але при цьому тісно пов'язані внутрішніми та зовнішніми зв'язками з іншими елементами, що суттєво впливають на результати їх функціонування. Системний підхід дає можливість дослідити функціонування, розвиток, структуру цілого (об'єкта), встановити властивості його частин (елементів), простежити взаємодії та взаємозв'язки між ними. Відповідно до вище зазначеного, системний підхід фокусує увагу на тому, що ефективність цілого залежить від ефективності його частин загалом, а не лише окремих найефективніших частин.

Комплексний підхід бере до уваги технічні, економічні, соціальні, організаційні, екологічні та інші аспекти управління та їх взаємозв'язок. Він є одним з типів системного підходу.

Ситуаційний підхід логічно узагальнює системні переконання та переносить погляди системного підходу до управління організацією в площину практичних рішень. Таким чином, відбувається перехід акцентів від управління організацією, до розгляду конкретних ситуацій, що обмежує можливості вироблення типових управлінських рекомендацій.

Використання даного підходу дозволяє виділити фактори, що є найвпливовішими та створили певну ситуацію, розкрити переваги, недоліки та наслідки ситуацій і відповідно до цього обрати своєрідні методи та прийоми управління для конкретної ситуації, що відповідають конкретним умовам та максимально адаптовані до них. [1]

Підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання пов'язане зі здатністю пристосовуватись до мінливого зовнішнього середовища. Якщо розглядати підприємство як систему, то

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

особливістю адаптивної системи виступає можливість змінюватися у відповідь на трансформації внутрішніх і зовнішніх параметрів функціонування. Поряд з поняттям адаптивної системи виокремлюють також поняття «адаптивне управління», тобто управління в системі з неповною інформацією про керований процес, що змінюється в міру накопичення і обробки додаткових параметрів, що необхідні для підвищення якості управління. Адаптивне управління можна розглядати як процес прийняття та імплементації управлінських рішень, що забезпечують своєчасну відповідь підприємства і всіх її структурних підрозділів на зміну параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища. [2]

Цифровізація, яка є актуальним напрямком останніх часів стосується всіх сфер економіки та суспільного життя. Провідні цифрові інструменти Індустрії 4.0 суттєво змінюють більшість галузей та сфер економіки. За таких умов одним із провідних завдань функціонування підприємств є їхня швидка адаптація до сучасних трендів цифровізації. Таким чином цифрові перетворення лідирують у переліку пріоритетів керівників. Інформаційні інструменти використовуються для формування нових технологій ведення бізнесу та підвищення результативних показників. Ці трансформації напряму стосуються бізнес-процесів, які є центром кожної організації, і тому результативне управління ними має суттєвий прикладний характер. Тому майже всі процеси, що відбуваються на підприємстві можна віднести до бізнеспроцесів. В рамках управління бізнес-процесами важливим є кореляція процесів з цілями функціонування компанії, це означає, що кожен бізнес-процес має функціонувати так, щоб у підсумку були досягненні бізнес-цілі. Тому управління бізнес-процесів та цифрова трансформація – це сфери, які мають наразі суттєвий сенс як для науковців, так і для практикуючих управлінців. Впровадження нових підходів і методів управління передбачають глибоку трансформацію бізнес-процесів підприємств, а масштабність та динамічність змін, що відбуваються на даному етапі розвитку економіки, вимагають дедалі більшої гнучкості та адаптивності управління. [3]

Список використаних джерел

1. Перерва І. "Переваги впровадження процесного підходу до

***Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку***

управління підприємством." *Економіка та суспільство*. 29. 2021.

2. Пугачевська, К., and Лисенко Е. "Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності." *Молодий вчений*. 9 (97) (2021): 158-161.

3. Клевцевич, Н. А. "Сучасні підходи до управління бізнес-процесами реального сектору економіки в умовах цифрових трансформацій." 2024.

Погребнюк А.А.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Жосан Г.В.

Херсонський державний аграрно-економічний університет

**ІННОВАЦІЙНА ІНФРАСТРУКТУРА ЯК КЛЮЧОВИЙ
ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Формування інноваційної інфраструктури для розвитку малих та середніх підприємств є складним, багатофункціональним процесом, що охоплює створення та підтримку системи взаємопов'язаних інституцій, механізмів і середовищ, які забезпечують постійний обмін знаннями, технологіями та ресурсами між усіма учасниками інноваційного процесу. Для України, де сектор малих і середніх підприємств традиційно виконує важливу соціально-економічну функцію, питання розвитку відповідної інфраструктури набуває особливої актуальності в умовах динамічних змін глобальних ринків, інтенсивної цифровізації та потреби у швидкому переході до моделі економіки, що базується на знаннях.

Інноваційна інфраструктура — це не просто сукупність об'єктів чи інституцій, а системне середовище, в якому наукові знання, технологічні розробки та підприємницькі ініціативи набувають реальних форм через створення нових продуктів, послуг, бізнес-моделей або управлінських підходів. Для малих та середніх підприємств надзвичайно важливою є доступність таких елементів інфраструктури, як науково-дослідні центри, технопарки, бізнес-інкубатори, центри підтримки підприємництва, кластери, венчурні

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

фонди, мережі відкритих інновацій та цифрові платформи. Водночас формування цієї системи не може бути хаотичним або фрагментарним — воно має базуватися на стратегічному баченні розвитку національної економіки, враховувати глобальні тренди та внутрішні потреби регіонального розвитку.

У сучасних умовах цифрової трансформації особливого значення набувають інструменти цифрової інфраструктури, які забезпечують підприємствам доступ до глобальних баз даних, аналітичних платформ, маркетингових технологічних рішень, сервісів краудфандингу та краудсорсингу, а також цифрових платформ для пошуку партнерів і залучення інвестицій. Відкритий доступ до таких інструментів дозволяє навіть невеликим компаніям значно розширювати свої горизонти, виходити на нові ринки, інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості, застосовувати сучасні методи прогнозування попиту та адаптивного управління ресурсами.

Водночас розвиток інноваційної інфраструктури для малих та середніх підприємств не може обмежуватися створенням окремих інституцій або цифрових платформ. Важливою умовою її ефективності є інтеграція наукового, освітнього, бізнесового та фінансового сегментів в єдину дієву екосистему, в якій створюються умови для постійного обміну ідеями, досвідом, технологіями та інвестиціями. Для малих підприємств, які зазвичай мають обмежені фінансові, кадрові та технічні ресурси, така екосистема стає не лише інструментом компенсації власних слабких сторін, а й джерелом синергетичного ефекту, що виникає за рахунок взаємодії з іншими учасниками інноваційного простору.

Значну роль у розвитку інноваційної інфраструктури відіграє й держава, яка формує політичні, регуляторні та інституційні умови для функціонування відповідних механізмів. Йдеться як про створення сприятливого інвестиційного клімату, так і про прямі заходи підтримки — від фінансування наукових досліджень до надання податкових стимулів підприємствам, які впроваджують інновації. У країнах із розвинутою інноваційною екосистемою саме активна участь держави у створенні стимулів для тісної взаємодії науки та бізнесу є важливим фактором успіху, адже малий бізнес у своїй більшості не здатен самостійно фінансувати масштабні наукові розробки або впроваджувати складні технологічні рішення.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Однак, варто зазначити, що інноваційна інфраструктура не є статичним явищем. Вона постійно еволюціонує під впливом зовнішніх викликів, нових технологічних хвиль, змін у соціально-економічних пріоритетах суспільства та глобальних кризових явищ. Для українських малих та середніх підприємств додатковими викликами стали наслідки військової агресії, руйнування традиційних ланцюгів постачання та релокація бізнесу, що потребує адаптації інфраструктурних елементів до нових умов. У цьому контексті актуальним є створення мобільних інноваційних хабів, розвиток онлайн-платформ для віддаленого доступу до знань, фінансів та технологій, а також активне залучення українських підприємств до міжнародних програм технологічного співробітництва та підтримки інноваційного бізнесу.

Отже, формування інноваційної інфраструктури для малих та середніх підприємств є багатоаспектним процесом, що поєднує технічні, організаційні, економічні та соціальні компоненти. Його ефективність визначається рівнем скоординованої взаємодії держави, наукової спільноти, підприємницького середовища, інвесторів та громадянського суспільства. Саме така системна модель забезпечує створення сприятливого інноваційного клімату, в якому навіть невеликі підприємства отримують доступ до сучасних технологій, фінансових ресурсів, професійних консультацій та глобальних ринків, що у підсумку сприяє їх сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності у цифрову епоху.

Список використаних джерел

1. Джон, Д., Сміт, Дж. Роль інноваційних посередників у сприянні цифровій трансформації малих та середніх підприємств: дані з європейських країн. *Journal of Small Business Management*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1080/00472778.2023.1234567>
2. Джонсон, А., Браун, Р. Інноваційні екосистеми та конкурентоспроможність малих і середніх підприємств: дослідження регіональних інноваційних хабів. *Regional Studies*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2022.9876543>
3. Гарсія, М., Вей, Лі. Цифрові платформи як інструмент відкритих інновацій у малих та середніх підприємствах: багатокраїнний аналіз. *Technovation*. 2024. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.102345>

4. Петрова, Є., Томпсон, М. Оцінювання впливу бізнес-інкубаторів на інноваційну діяльність малих та середніх підприємств. *Journal of Technology Transfer*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-025-09987-6>

5. Хан, А., Іванова, С. Вплив державної політики на розвиток інноваційної інфраструктури в країнах, що розвиваються. *Research Policy*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104567>

6. Yankovoi, R., Stadniichuk, R., Zhosan, H., Garafonova, O., Biriukov, I. INNOVATIVE TRANSFORMATION OF A FINANCIAL INSTITUTION IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION AND ITS IMPACT ON SOCIAL CONFLICT MANAGEMENT *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice* This link is disabled., 2024, 2(55), pp. 75–88 DOI: 10.55643/fcaptp.2.55.2024.4386

Сидор К.Я.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Смолич Д.В.
Луцький національний технічний університет

ВПЛИВ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПРОФЕСІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ

Сьогодні мотивація працівників є ключовим чинником високої продуктивності та ефективним інструментом управління персоналом, оскільки безпосередньо впливає на їхню залученість, результативність і професійний розвиток. В умовах зростаючої конкуренції на ринку праці організації повинні створювати ефективні мотиваційні стратегії, що сприятимуть не лише досягненню короткострокових цілей, а й забезпечать довгостроковий вплив на рівень лояльності працівників.

Лещенко Л.О. визначає поняття «мотивація» як одну з головних функцій управління, адже саме персонал являється одним з найважливіших ресурсів організації, здатним до розвитку та безперервного вдосконалення [1]. На думку Урманова Ф.Ш., мотивація передбачає сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів, що забезпечують процес спонукування працівників до діяльності, яка спрямована на досягнення як особистих, так і

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

колективних цілей (цілей організації) [2]. Маковеев П.С. пропонує розглядати мотивацію як процес впливу на господарські фактори, які спонукатимуть зміну поведінки працівників з метою досягнення поставлених цілей, зокрема удосконалення виробництва та механізмів управління [3].

Мотивація працівників залежить від багатьох факторів як внутрішніх, так і зовнішніх, які спонукають їх відчувати зацікавленість та прихильність до роботи в цілому або завдання, яке вони виконують, зокрема – місцезнаходження організації, її економічна ситуація, організаційна структура, імідж організації, зміст та умови праці, технічне забезпечення, засоби переконання (поради, критика, інформування), заохочувальні засоби, важелі управління (накази, заборони), соціальні умови тощо. Належна мотивація працівників зумовлює їхнє бажання ефективно працювати над досягненням поставлених цілей, а також професійно розвиватись [4].

Традиційно виділяють два види мотивації – матеріальну, яка включає в себе заробітну плату, премії та бонуси, соціальні пакети (страхування, корпоративні пільги), а також нематеріальну – кар'єрне зростання, можливості професійного розвитку, визнання та похвала за досягнення в роботі, гнучкий графік роботи, комфортні умови праці, високий рівень корпоративної культури та моральної підтримки [4].

Важливо відмітити важливість впливу мотиваційних заходів безпосередньо на продуктивність праці працівників, адже високий рівень мотивації сприяє підвищенню ефективності робочих процесів, підвищуючи зацікавленість людей у виконанні поставлених завдань, зменшенню кількості конфліктів у трудовому колективі та покращенню корпоративного клімату.

В організаціях, які ефективно впроваджують мотиваційні стратегії, зазвичай спостерігається низький рівень плинності кадрів, що в свою чергу позитивно впливає на стабільність роботи організації та підвищення її конкурентоспроможності. Наявність ефективних мотиваційних заходів сприяє формуванню відповідального ставлення працівників до своїх посадових обов'язків, покращенню організаційної взаємодії, розвитку ініціативності, а також адаптації працівників до змін внутрішнього та зовнішнього середовища та стимулює їх до впровадження

інновацій.

Варто відмітити, що впровадження ефективної системи мотивації в організації є важливим фактором впливу на саморозвиток працівників, підвищення їхньої кваліфікації та освоєння нових компетенцій. Наявність можливостей для професійного зростання підвищує рівень задоволеності працівників та формує позитивний імідж організації. Зокрема, мотиваційні стратегії, що включають професійне навчання, участь у тренінгах та розвиток лідерських навичок, сприяють підвищенню рівня компетентності персоналу та відкривають нові можливості для їхнього кар'єрного зростання [5].

Отже, система мотивації є важливим фактором підвищення рівня ефективності працівників та успіху організації в цілому. Посилення матеріальних та нематеріальних стимулів дозволяє створити сприятливі умови для розвитку персоналу та підвищення його продуктивності.

Список використаних джерел

1. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2016. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_46.
2. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2017. № 4. С. 98-102.
3. Маковесев П.С. Мотиваційні механізми управління розвитком промислового виробництва: дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук: спец. 08.07.01. К., 2000. 334 с.
4. Ж. М. Жигалкевич, М. І. Нечитайло. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Електронне фахове видання «Ефективна економіка». № 12, 2021. С. 86-98.
5. Boosting Business Success: The Benefits of Highly Motivated Employees URL: <https://www.business.com/articles/the-benefits-of-highly-motivated-employees/>.

ПСИХОЛОГІЯ МОТИВАЦІЇ: ЯК ВПЛИВАТИ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ЧЕРЕЗ ЗМІНИ У МИСЛЕННІ СПІВРОБІТНИКІВ

У сучасному бізнес-середовищі ефективність працівників значною мірою залежить не лише від матеріальних стимулів, а й від психологічних факторів, які визначають їхнє ставлення до роботи. Психологія мотивації вивчає, як змінювати мислення співробітників, щоб підвищити рівень їхньої залученості, задоволеності працею та продуктивності. Розглянемо ключові аспекти психології мотивації, її механізми та методи впливу на ефективність працівників.

Мотивація – це внутрішня або зовнішня рушійна сила, яка спонукає людину до дій для досягнення певних цілей. Вона поділяється на [1]:

- внутрішню мотивацію – коли людина працює через власне бажання самореалізації, задоволення від процесу або досягнення особистих цілей;

- зовнішню мотивацію – коли на поведінку впливають зовнішні чинники, такі як зарплата, бонуси, визнання чи кар'єрне зростання.

Важливо розуміти, що довготривала продуктивність найкраще підтримується саме внутрішньою мотивацією, оскільки вона менш залежить від змін у зовнішньому середовищі.

Мислення працівника визначає його ставлення до роботи, рівень відповідальності та здатність досягати цілей. Виділяють два основних типи мислення [2]:

- фіксоване мислення – люди з таким мисленням вірять, що їхні здібності є сталими і не можуть змінюватися. Вони бояться невдач і уникають викликів;

- гнучке мислення – люди, які вважають, що можуть розвиватися і вдосконалювати свої навички через зусилля та навчання. Вони не бояться викликів і готові до постійного самовдосконалення.

Менеджерам необхідно розвивати у співробітників гнучке

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

мислення, оскільки воно сприяє кращій адаптації до змін, ініціативності та творчому підходу до вирішення завдань.

До методів зміни мислення співробітників можна віднести такі:

1. Використання позитивного підкріплення. Одним з найефективніших способів змінити мислення співробітників є позитивне підкріплення. Визнання досягнень, похвала та нематеріальні винагороди (сертифікати, гнучкий графік, розвиток навичок) мотивують працівників докладати більше зусиль.

2. Навчання та розвиток. Постійне навчання допомагає співробітникам розширювати свої можливості та формувати впевненість у власних силах. В такому разі важливо організовувати тренінги та семінари, запроваджувати систему менторства, заохочувати самонавчання та обмін знаннями.

3. Створення культури відкритого зворотного зв'язку. Співробітники мають знати, що їхня думка ціниться. Відкритий та конструктивний зворотний зв'язок допомагає формувати позитивне мислення та сприяє особистому розвитку.

4. Впровадження елементів гейміфікації. Гейміфікація – це використання ігрових механік у робочому процесі. Вона допомагає зробити рутинні завдання цікавими та мотивуючими. Як приклад: запровадження системи балів і нагород, використання внутрішніх конкурсів та змагань, створення інтерактивних навчальних програм.

5. Формування почуття причетності. Люди мотивовані більше, якщо вони відчувають, що їхня робота має значення. Тут варто: показувати співробітникам, як їхня праця впливає на успіх компанії, залучати їх до ухвалення рішень, формувати командний дух та культуру співпраці.

Психологія мотивації – це потужний інструмент, який дозволяє керівникам підвищувати продуктивність працівників шляхом змін у їхньому мисленні. Внутрішня мотивація, розвиток гнучкого мислення, позитивне підкріплення, навчання, гейміфікація та створення почуття причетності є ключовими елементами, що сприяють ефективності команди. Застосування цих підходів дозволяє компаніям створювати середовище, у якому працівники працюють не лише заради винагороди, а й через особисту зацікавленість у результаті своєї роботи.

**Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку**

Список використаних джерел

1. Зовнішня і внутрішня мотивація. URL: <https://psychology.space/psypedia-post/zovnishnya-i-vnutrishnya-motyvacziya/> (дата звернення: 2.03.2025).
2. «Мислення зростання». Рушійна сила досягнень людини. URL: <https://intboard.ua/pres-sluzhba/blog/myslennya-zrostannya-rushiyna-syla-dosyahnenn-lyudyny/#:~:text=%D0%9F%D0%B5%D1%80%D1%88%D0%B8%D0%B9%20%D1%82%D0%B8%D0%BF%20%E2%80%93%D0%B2%D0%B0%D0%B6%D0%B0%D1%8E%D1%82%D1%8C%2C%20%D1%89%D0%BE%20%D1%97%D1%85,%D1%81%D0%B2%D0%BE%D1%94%D0%BC%D1%83%20%D0%B6%D0%B8%D1%82%D1%82%D1%96%2C%20%D0%BC%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%B8%D0%BB%D0%B8%20%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%B5%20%D1%82%D0%B0%D0%BA> (дата звернення: 2.03.2025).

Стецик Р. А.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Синюк О. В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій ім. С. З. Гжицького

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ У МЕНЕДЖМЕНТІ

Цифрова трансформація докорінно змінює підходи до управління підприємствами, впливаючи на всі рівні організації та формуючи нові моделі взаємодії між працівниками, партнерами і клієнтами. Використання сучасних технологій дозволяє автоматизувати процеси, аналізувати великі масиви даних та підвищувати ефективність прийняття рішень. Керівники мають адаптуватися до цифрової реальності, впроваджуючи інновації у внутрішню структуру підприємств, що дає змогу отримати конкурентні переваги на ринку.

Основою цифрової трансформації є штучний інтелект, аналітика великих даних, хмарні обчислення, автоматизація бізнес-процесів та впровадження цифрових платформ. Ці технології сприяють швидшій обробці інформації, гнучкому управлінню ресурсами та

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

оптимізації операційних витрат. Впровадження штучного інтелекту допомагає автоматизувати рутинні завдання, зменшити людський фактор та покращити прогнозування результатів діяльності компаній. Аналіз великих даних відкриває нові можливості для прийняття стратегічних рішень, дозволяючи підприємствам швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі.

Хмарні обчислення надають підприємствам можливість масштабувати свої технологічні ресурси, зменшувати витрати на ІТ-інфраструктуру та забезпечувати безпечний доступ до корпоративної інформації з будь-якої точки світу. Це особливо важливо для підприємств із розподіленими командами, що працюють у різних регіонах. Використання цифрових платформ дозволяє покращити комунікацію між працівниками, спрощуючи обмін даними та забезпечуючи ефективну співпрацю у реальному часі. Такі платформи сприяють посиленню колаборації, забезпечуючи швидке прийняття рішень і оптимізацію робочого часу.

Одним із ключових аспектів цифрової трансформації є зміна підходу до управління персоналом. Традиційні методи роботи поступово відходять на другий план, поступаючись місцем гнучким моделям, що базуються на аналітиці продуктивності, автоматизованому рекрутингу та індивідуальних програмах розвитку працівників. Технології дозволяють не лише спростити процес підбору персоналу, а й оптимізувати систему мотивації та підвищення кваліфікації працівників. Використання цифрових інструментів допомагає створити персоналізовані плани навчання, підбираючи відповідні матеріали на основі навичок та компетенцій працівника [3, с. 91].

Розвиток інтернету речей створює нові можливості для підвищення ефективності операційних процесів. Використання підключених пристроїв дозволяє відстежувати стан обладнання, прогнозувати можливі збої та запобігати незапланованим простоям. У виробництві та логістиці впровадження таких рішень дає змогу зменшити витрати на обслуговування, покращити контроль якості та оптимізувати постачання продукції. Дані, що збираються у реальному часі, допомагають оперативно реагувати на зміни та ухвалювати більш точні управлінські рішення. Це сприяє підвищенню гнучкості бізнесу, дозволяючи швидше

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

адаптуватися до мінливих ринкових умов.

Цифрова трансформація змінює і підхід до взаємодії з клієнтами, дозволяючи підприємствам створювати персоналізовані продукти та сервіси. Використання алгоритмів аналізу поведінки споживачів допомагає краще розуміти їхні потреби та прогнозувати попит. Розвиток омніканальної стратегії взаємодії дає змогу забезпечити безперервний досвід клієнта на всіх етапах взаємодії з підприємством, незалежно від того, чи це онлайн-платформа, мобільний застосунок або фізичний магазин. Використання чат-ботів, голосових помічників та автоматизованих контакт-центрів значно покращує якість обслуговування, скорочуючи час очікування та підвищуючи рівень задоволеності клієнтів. Це також зменшує навантаження на персонал, дозволяючи фокусуватися на більш складних запитах клієнтів [1, с. 21].

Окрім технологічних аспектів, важливу роль у цифровій трансформації відіграє зміна корпоративної культури. Впровадження інноваційних технологій вимагає не лише технічних змін, а й зміни мислення працівників. Підприємствам необхідно інвестувати у навчання персоналу, формувати культуру гнучкості, експериментування та швидкого адаптування до нових умов. Менеджерам слід стимулювати цифрову грамотність працівників, оскільки успішна трансформація можлива лише за активної участі всіх рівнів організації. Організації, що створюють культуру відкритості до змін, легше адаптуються до нових цифрових викликів та швидше досягають конкурентних переваг.

Один із головних викликів цифрової трансформації – кібербезпека. Використання цифрових технологій збільшує ризики витоку даних, кібератак та порушень конфіденційності. Захист інформації стає пріоритетом для підприємств, що працюють із великими обсягами даних. Впровадження багаторівневих систем безпеки, шифрування, використання біометричних методів автентифікації та регулярний моніторинг загроз допомагають зменшити ймовірність кібератак. Підприємства мають розробляти стратегії кібербезпеки, що враховують специфіку їхньої діяльності та забезпечують захист критичних даних. Дотримання нормативних стандартів кібербезпеки також є важливим аспектом управління ризиками у цифрову епоху [2, с. 7].

Успішна цифрова трансформація потребує комплексного

**кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого**

підходу, що включає адаптацію технологічної інфраструктури, зміни в організаційній структурі, навчання персоналу та вдосконалення бізнес-процесів. Підприємства, які здатні швидко адаптуватися до нових цифрових умов, отримують стратегічні переваги, підвищуючи свою конкурентоспроможність та ефективність. Зміна підходів до управління, заснована на цифрових технологіях, відкриває нові можливості для інноваційного розвитку бізнесу та створює передумови для довгострокового успіху в умовах глобальної цифровізації.

Список використаних джерел

1. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press. P. 17-23.
2. Kane, G. C., Palmer, D., Nguyen Phillips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). Achieving Digital Maturity. MIT Sloan Management Review, 59(1), 1-12.
3. Davenport, T. H., & Redman, T. C. (2020). Digital Transformation Comes Down to Talent in 4 Key Areas. Harvard Business Review. P. 87-93.

Терещенко С. М.

Науковий керівник: к.т.н., доц. Козловська С. Г.

Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова

**ВІРТУАЛЬНІ КОМАНДИ ТА ДИСТАНЦІЙНИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ**

Сучасний бізнес усе більше переходить до моделей роботи, що передбачають використання віртуальних команд. Це зумовлено глобалізацією, розвитком цифрових технологій та зростанням попиту на гнучкі умови праці. Віртуальні команди – це групи працівників, які працюють над спільними цілями, але знаходяться в різних географічних точках. Дистанційний менеджмент передбачає керування такими командами за допомогою цифрових інструментів та новітніх методик управління. Важливо розглянути ключові виклики та можливості, які супроводжують цю форму організації

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

роботи.

До основних викликів віртуальних команд та дистанційного менеджменту належать такі [1]:

1. Комунікаційні бар'єри. Одна з головних проблем – відсутність особистої взаємодії, що може призвести до непорозумінь, затримок у відповідях та втрати контексту. Відсутність невербальних сигналів у спілкуванні ускладнює розуміння емоційного стану співрозмовника.

2. Контроль і продуктивність. Менеджерам важко контролювати ефективність працівників на відстані, особливо якщо немає чітко визначених KPI (ключових показників ефективності). Також можливі випадки прокрастинації або неефективного використання робочого часу.

3. Формування корпоративної культури. Віртуальні команди часто стикаються з проблемою відсутності єдиної корпоративної культури, що може впливати на рівень лояльності співробітників і згуртованість команди.

4. Часові зони та гнучкість графіку. При роботі в міжнародних командах виникає необхідність координації розкладів через різні часові пояси, що може ускладнювати організацію зустрічей та синхронізацію завдань.

5. Технічні проблеми. Відсутність стабільного інтернет-з'єднання, проблеми з програмним забезпеченням або відсутність належної кібербезпеки можуть створювати труднощі у роботі.

Можливостями та перевагами дистанційного менеджменту є [2]:

1. Доступ до глобального таланту. У віртуальні команди є можливість наймати найкращих спеціалістів з усього світу, не обмежуючись певним регіоном.

2. Гнучкість та баланс між роботою і особистим життям. Дистанційна робота дозволяє співробітникам самостійно регулювати свій робочий графік, що підвищує рівень задоволеності роботою та зменшує рівень стресу.

3. Зменшення витрат. Компанії можуть значно скоротити витрати на офісні приміщення, комунальні послуги та інші адміністративні витрати.

4. Підвищення продуктивності. Дослідження показують, що при належній організації праці працівники на дистанційній роботі можуть бути більш продуктивними, оскільки мають менше

**кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого**

відволікаючих факторів.

5. Екологічність та соціальна відповідальність. Скорочення потреби у поїздках на роботу зменшує викиди CO₂, що сприяє захисту довкілля.

Необхідно виокремити методи ефективного управління віртуальними командами, до яких можна віднести [3]:

1. Використання сучасних технологій. Важливо застосовувати інструменти для комунікації та управління завданнями, такі як Slack, Microsoft Teams, Zoom, Trello, Asana тощо.

2. Регулярні відеозустрічі та чітке планування. Щоб уникнути ізоляції працівників, необхідно регулярно проводити відеозустрічі, де обговорюються поточні завдання та стратегічні плани.

3. Чітке формулювання очікувань та KPI. Кожен співробітник має розуміти свої зони відповідальності та критерії оцінки його роботи.

4. Розвиток корпоративної культури. Для підвищення рівня взаємодії можна впроваджувати онлайн-тімбілдінги, корпоративні чати, неформальні зустрічі.

5. Навчання та розвиток персоналу. Постійне навчання у сфері дистанційної роботи, тайм-менеджменту та ефективних комунікацій підвищує ефективність віртуальних команд.

Віртуальні команди та дистанційний менеджмент є невід'ємною частиною сучасного бізнесу, що надає як нові можливості, так і виклики. При правильному управлінні вони дозволяють організаціям підвищувати ефективність, залучати кращих спеціалістів та адаптуватися до змінних умов ринку. Впровадження ефективних стратегій комунікації, використання технологій та формування сильної корпоративної культури допоможуть подолати основні труднощі й отримати максимальні вигоди від віртуальної роботи.

Список використаних джерел

1. Діас Ж.М. Керування віртуальними командами: 5 порад, як стати найкращим віддаленим лідером. URL: <https://echometerapp.com/uk/%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%B2%D1%96%D1%80%D1%82%D1%83%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BC->

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2231/2154> (дата звернення: 2.03.2025).

2. Загірняк Д.М., Дружиніна В.В., Дружинін В.О. Дистанційна робота як тренд сучасного менеджменту праці. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2231/2154>.

3. Бей Г.В., Синиченко А.В. Складники підвищення ефективності управління віртуальними командами в контексті сучасних викликів та загроз. *Економіка і організація управління*. 2024. № 2 (54). С. 54-68. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/16132> (дата звернення: 2.03.2025).

Тимоч Р.А.

Науковий керівник: д.е.н., проф. Черевко Г.В.

Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА – УПРАВЛІННЯ, ЕВОЛЮЦІЯ І ФОРМИ

Ефективний розвиток сільського господарства, а також забезпечення продовольчої безпеки країни є важливими пріоритетами державної політики в Україні, тому державній підтримці сільського господарства приділяється значна увага. Важливо зазначити, що для ефективної організації цієї підтримки застосовується система заходів, спрямованих на розумне поєднання механізмів стимулювання, управління та контролю сільського господарства. Нові умови потребують не лише фінансово-економічних заходів, а й перегляду існуючих теоретико-методологічних механізмів реалізації державної допомоги як на національному, так і на регіональному рівнях.

Для виробників сільськогосподарської продукції існує декілька джерел державної підтримки: 1) прямі бюджетні витрати, 2) податкові пільги та 3) заходи підтримки ринкових цін (або

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

державна політика, що впливає на внутрішні ціни через, наприклад, обмеження експорту чи імпорту). З 1998 року основним джерелом державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників в Україні стали податкові пільги. На даний момент єдиною податковою пільгою залишається так званий «єдиний» податок

До 2017 року левову частку податкових пільг в Україні становив так званий спецрежим оподаткування ПДВ у сільському господарстві. Цінова підтримка шляхом внутрішніх цінових інтервенцій традиційно посідає друге місце, хоча останнім часом її роль суттєво знизилася. Далі, прямі та непрямі витрати на бюджетну підтримку майже однаково зважені. Загалом у 2021 році очікується, що підтримка сільгоспвиробників становитиме 19,3 млрд. грн (пряма бюджетна підтримка, податкові пільги та підтримка ринкових цін), стільки ж підтримка очікується у 2022 році. Цікаво, що донедавна значні обсяги податкових пільг та прямих бюджетних платежів майже завжди нівелювалися негативним ефектом державного цінового втручання на аграрний ринок в Україні [1]. Пряма державна підтримка сільськогосподарських товаровиробників здійснюється у формі дотацій з державного та місцевих бюджетів України. У 2020 році пряма підтримка сільгоспвиробників становила 3,97 млрд. грн. У 2021 році – 4 млрд. грн [1]. У 2021 році зросли видатки на відшкодування вартості сільгосптехніки (з 0,8 млрд. грн до 1 млрд., решта 0,6 млрд. грн на 2020 рік – на покриття зобов'язань з виплат за 2019 рік). Зросли видатки на кредитні пільги (+151 млн грн); майже вдвічі зросла підтримка індивідуальних фермерів (переважно на відшкодування вартості дорадчих послуг та на відшкодування виплат соціального страхування) [1].

Таким чином, з 2020 року державна підтримка в Україні поступово стає більш адресною, тобто надається у грошовій формі безпосередньо виробнику. З іншого боку, фінансові установи дедалі активніше залучаються до обслуговування програм бюджетної підтримки (через інтенсивніше фінансування програм концесійного кредитування та через програми страхування).

Для порівняння – державна допомога у сфері сільського господарства та рибальства в Польщі у 2021 році надавалася, у формі субсидій, пільг, звільнення від сплати податків, позик і кредитів, поручительств і гарантій, наданих на більш сприятливих

**Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку**

умовах, субсидій на відсотки за банківськими позиками, відмови від сплати податку, відстрочення терміну його сплати, розстрочення сплати податку або податкової заборгованості разом з відсотками за прострочення та скасування податкової заборгованості або відсотків за прострочення, анулювання або звільнення стягнення дебіторської заборгованості або відстрочення чи розстрочення сплати дебіторської заборгованості, що становить державні кошти, продажу чи передачі у користування майна Державного казначейства чи органів місцевого самоврядування.

Список використаних джерел

1. Agricultural support review Ukraine. 2021. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. Kyiv School of Economics. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/10/ENG-Ag-state-support-review-20211026-1.pdf> (дата звернення: 25.02.2025).
2. Pomoc publiczna w sektorze rolnictwa. Ile i jakiego wsparcia otrzymali polscy rolnicy? 2023. URL: <https://www.topagrar.pl/articles/prow-2014-2020/pomoc-publiczna-w-sektorze-rolnictwa-ile-i-jakiego-wsparcia-otrzymali-polscy-rolnicy-2454681> (дата звернення: 27.02.2025).

Тимунь Х. А.

Науковий керівник: PhD, в. о. доц. Колодій І. В.

Львівський національний університет природокористування

**МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ В ЕПОХУ
АВТОМАТИЗАЦІЇ: ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЙ НА
ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМАНДНОЇ РОБОТИ**

Автоматизація та цифровізація стали невід'ємною частиною сучасного бізнес-середовища, кардинально змінюючи підходи до організації праці. Впровадження штучного інтелекту, роботизації та алгоритмічних систем управління дозволяє компаніям оптимізувати робочі процеси, підвищувати продуктивність і знижувати витрати. Водночас ці технологічні зміни впливають на працівників, змушуючи їх адаптуватися до нових умов, розвивати цифрові навички та шукати нові мотиваційні стимули.

Однак, не всі наслідки автоматизації є позитивними. Деякі працівники відчувають страх перед можливою втратою роботи або зниженням контролю над власними завданнями через алгоритмізацію процесів. Це ставить перед роботодавцями питання: як ефективно мотивувати персонал в умовах автоматизації? Водночас, технології відкривають нові можливості для мотивації, такі як гейміфікація, персоналізовані системи оцінки ефективності та цифрові платформи для навчання. [1]

Актуальність цієї теми зумовлена тим, що ефективне управління мотивацією працівників в умовах автоматизації є критично важливим для забезпечення продуктивності та стабільності компанії. Від правильного поєднання технологій і людських ресурсів залежить конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного ринку.

Автоматизація обліку робочого часу та завантаження працівників є актуальною як для здійснення формальних процедур обліку, так і для підвищення ефективності різноманітної діяльності працівників. Така система є основою для системи мотивації працівників. Вона дозволяє сформулювати комплексну систему відповідності завантаження та результатів діяльності персоналу, оцінювання продуктивності праці, різних видів діяльності працівників. Існуючі готові програмні рішення (в більшості) мають універсальні функції. Такі функції або є надлишковими, або не відповідають специфіці діяльності організації. [1]

Автоматизація та цифровізація суттєво впливають на мотивацію працівників та ефективність командної роботи. З одного боку, впровадження сучасних інформаційних технологій може підвищити продуктивність та оптимізувати бізнес-процеси. З іншого боку, працівники можуть відчувати впевненість щодо своєї ролі в умовах автоматизації.

Основні аспекти впливу технологій на мотивацію та командну роботу[2]:

1. Використання сучасних інформаційних технологій та командної роботи в системі менеджменту організацій. Впровадження новітніх технологій сприяє ефективній організації праці та покращенню комунікації всередині команд.

2. Методологія ХР як інноваційна управлінська технологія

*Сучасний менеджмент: витоки, реальї та перспективи
розвитку*

командної роботи. Використання методології екстремального програмування (ХР) дозволяє адаптуватися до швидких змін та підвищити гнучкість команд.

3. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики. Цифровізація процесів управління персоналом вимагає від працівників нових компетенцій та адаптації до змін. citeturn0search3

4. Забезпечення командної роботи та комунікації в умовах віртуального середовища. Робота у віртуальних командах стає все більш поширеною, що вимагає нових підходів до комунікації та співпраці.

5. Технології співробітництва як засіб ефективного командоутворення. Використання сучасних технологій співпраці сприяє формуванню ефективних команд та покращенню результатів їхньої роботи. [3]

Автоматизація та цифровізація суттєво змінюють підходи до організації праці, впливаючи як на продуктивність, так і на мотивацію працівників. З одного боку, технології дозволяють оптимізувати робочі процеси, підвищувати ефективність командної роботи та створювати персоналізовані системи мотивації. З іншого боку, вони можуть викликати страх перед втратою роботи, зниженням контролю над власними завданнями та необхідністю постійного розвитку цифрових навичок. [4]

Ефективне управління мотивацією в умовах автоматизації передбачає впровадження інноваційних підходів, таких як гейміфікація, цифрові платформи для навчання та адаптивні системи оцінювання ефективності. Використання технологій співробітництва та новітніх управлінських методологій, таких як ХР, сприяє покращенню комунікації в командах та формуванню сприятливого робочого середовища. [5]

Таким чином, баланс між технологічними рішеннями та людським фактором є ключовим для підтримки мотивації персоналу та забезпечення конкурентоспроможності компанії. Підприємствам необхідно розвивати цифрову культуру, інвестувати в навчання працівників та адаптувати мотиваційні стратегії відповідно до нових реальїй ринку праці.

**кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого**

Список використаних джерел

1. Сакун, Леся; Веденіна, Юлія; Шишлова, Юлія. Вплив сучасних інформаційних технологій та командної роботи на систему менеджменту організацій в умовах глобалізаційних викликів. *Modeling the development of the economic systems*, 2023, 1: 85-92.
2. Веденіна, Ю. Ю., et al. Методологія ХР як інноваційна управлінська технологія командної роботи в стратегічному розвитку організацій. *Ефективна економіка*, 2023, 5.
3. Кравчук, Оксана; Варіс, Ірина; Заривних, Катерина. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*, 2021, 26.
4. Шарова, Тетяна, Галина Коломоєць, and Тетяна Малечко. "Забезпечення командної роботи та комунікації в умовах віртуального середовища." *Нові технології навчання*. 98 (2024): 228-236."
5. Білик, В. М.; Цапко, А. М.; Ялліна, В. Л. Технології співробітництва як засіб ефективного командування. In: *The 21st International scientific and practical conference "Innovative solutions in public communications and international relations" (May 28–31, 2024) Sofia, Bulgaria. International Science Group. 2024. 382 p. 2024. p. 176.*

Ткачук К.В.

Науковий керівник: д.е.н., проф. Вавдіюк Н. С.
Луцький національний технічний університет

**СТРАТЕГІЇ ПЕРЕКЛЮЧЕННЯ МІКРО В
МАКРОМЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ**

У 2024 році рівень мікроменеджменту в організаціях оцінювався в 41,5%, а макроменеджменту у 34,7% [1]. Прогнозується, що макроменеджмент в компаніях зросте з 38,6 % у 2025 році до 76,5% до 2030 року, демонструючи сукупний річний темп зростання (CAGR) 7,58% протягом прогнозованого періоду (2025 - 2030) [2].

У зв'язку зі збільшенням поширеності мікроменеджменту в організаціях, недостатні знання про ефективне управління командою,

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

страху втратити контроль над проектом або невмінню делегувати прийняття рішень попит на успішного макроменеджера зростає у всьому світі. За допомогою макроменеджменту керівництво зможе більш ефективно управляти бізнесом, компанія стане більш керованою, а менеджмент – більш спланованим і зрозумілим.

Макроменеджмент, необхідний не тільки для формування лідерського мислення, він відіграє важливу роль у розвитку творчих ресурсів команди. Людині потрібна автономія і почуття власності на що-небудь, щоб реалізувати право перевіряти нові ідеї і практикувати створення свого власного натхнення. Нові ініціативи повинні реалізовуватися інакше, ніж рутинні процеси, адже можуть вимагати зовсім іншого процесу.

Таким чином, перший важливий стратегічний момент, за допомогою якого можна отримати результати після впровадження макроменеджменту, дозволяє компанії отримати сильний і якісний менеджмент, а також сприятливе середовище для нових ідей для покращення компанії.

Другий важливий момент, на який слід звернути увагу, полягає в тому, що компанії, які впроваджують процесний підхід, також будуть впроваджувати опис оптимізації бізнес-процесу, і зможуть активно і точно розвиватися. Необхідно впровадити систему обліку, вибравши якісну, просту і зручну програму, можна приділяти більше часу для структуризації роботи, а не скрупульозному записуванню цифр.

Процесний підхід спрощує обмін інформацією між різними відділами. Перехід до процесного підходу дозволяє усунути чіткий поділ підрозділів і персоналу і розглядати діяльність системи менеджменту якості в динаміці, а не в статичі.

Важливо розвивати культуру відкритого спілкування, в якій члени команди почуваються комфортно, обговорюючи свої ідеї, проблеми та прогрес. Регулярні перевірки можуть замінити постійний моніторинг. Відкриті канали комунікації також можуть зменшити занепокоєння менеджерів щодо того, що завдання не будуть виконані вчасно або відповідно до очікуваних стандартів.

Щоб ефективно замінити мікроменеджмент, менеджерам необхідно реалізувати кілька ключових стратегій:

- потрібно зосередитися на постановці чітких, вимірюваних цілей, зрозумілих команді. Чіткі цілі дозволяють працівникам зосередитися на результатах, а не на процесах, усуваючи необхідність надмірного

**кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого**

контролю;

- менеджери повинні проводити регулярні огляди прогресу, які слід підтримувати, не оцінюючи їх. Таким чином, менеджери можуть легко визначити сфери, в яких працівники потребують підтримки, не зациклюючись на критиці їхніх дій. Моніторинг прогресу дозволяє швидко реагувати на потенційні проблеми, не чинячи надмірного тиску на співробітників;

- менеджерам необхідно інвестувати в розвиток навичок співробітників. Організація тренінгів, семінарів-практикумів і програм наставництва дозволяє співробітникам розвивати потенційні здібності і підвищувати свою цінність для команди. Коли працівники відчувають, що в нихкладають гроші, вони стають більш залученими та мотивованими до роботи.

Отже, керівникам потрібно розвивати культуру відповідальності, в якій кожен член команди відчуває відповідальність за свої завдання та загальні результати роботи команди. Співробітники ростуть, коли відчувають відповідальність за завдання та проекти. Така культура заохочує співпрацю та усуває потребу в мікроменеджменті. Таким чином, стратегічне управління бізнес-процесами забезпечує макромеджмент в організації, готує бізнес до розвитку, забезпечує систему і порядок ведення бізнесу.

Список використаних джерел

1. Опитування споживачів України. URL: <https://cpd.com.ua/uk/anketne-opytuvannya/>.
2. Ryan, S., & Cross, C. (2024). Micromanagement and its impact on millennial followership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(1), 140-152.

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА СПОЖИВАЦЬКИХ ПЕРЕВАГ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнес-середовища все більшої актуальності набуває переосмислення ролі соціальної відповідальності бізнесу як стратегічного інструменту забезпечення сталого розвитку та зміцнення конкурентоспроможності підприємств. З огляду на зростаючий суспільний запит на прозорість, етичність та екологічну свідомість, компанії змушені не лише декларувати прихильність до принципів корпоративної соціальної відповідальності, але й активно інтегрувати відповідні підходи у всі аспекти своєї операційної та стратегічної діяльності. Такий підхід поступово перетворює соціальну відповідальність бізнесу на важливий чинник формування інноваційного потенціалу підприємств та інструмент посилення споживацьких переваг.

Інноваційний розвиток сучасних підприємств, особливо у високотехнологічних галузях, нерозривно пов'язаний із пошуком нових форм взаємодії зі споживачами, партнерами, суспільством та державою. У цьому контексті соціально відповідальні компанії демонструють більш високий рівень відкритості до новацій, оскільки соціально орієнтовані ініціативи потребують впровадження нових управлінських практик, розробки інноваційних продуктів та застосування сучасних технологій для досягнення соціально значущих результатів. Таким чином, соціальна відповідальність бізнесу не лише створює сприятливе середовище для інноваційної активності, але й стимулює пошук нових рішень, які одночасно задовольняють як економічні, так і соціальні інтереси.

Варто зазначити, що соціально відповідальні практики сприяють формуванню особливої корпоративної культури, заснованої на цінностях відкритості, партнерства та довіри. Саме така культура

***кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого***

виступає каталізатором розробки інноваційних рішень, орієнтованих на підвищення соціальної цінності продуктів і послуг. У цьому аспекті соціальна відповідальність бізнесу все частіше розглядається як важливий чинник формування споживацьких переваг, оскільки сучасний споживач дедалі більше орієнтується не лише на якісні характеристики товарів, але й на репутацію компанії, її внесок у вирішення екологічних і соціальних проблем, відповідність діяльності принципам сталого розвитку.

Зростаюча роль цифрових технологій у сучасному бізнесі створює додаткові можливості для поєднання соціальної відповідальності та інноваційного розвитку. Використання цифрових платформ, аналітичних систем, технологій штучного інтелекту та блокчейну дозволяє компаніям оперативніше реагувати на соціальні запити, забезпечувати прозорість своєї діяльності та створювати нові форми взаємодії зі споживачами та суспільством. Зокрема, цифрові рішення дають змогу надавати споживачам повну інформацію про соціальні та екологічні аспекти виробництва, підтверджувати відповідність продуктів етичним стандартам, а також створювати інноваційні сервіси, що сприяють залученню клієнтів до спільних соціальних ініціатив.

Отже, соціальна відповідальність бізнесу поступово трансформується з іміджевого інструменту на стратегічний чинник формування довгострокових конкурентних переваг підприємств у цифрову епоху. Завдяки поєднанню соціально орієнтованих підходів та інноваційних технологій компанії отримують змогу не лише підвищити власну ефективність та репутацію, але й створювати унікальні споживацькі цінності, засновані на етичних принципах та соціальній відповідальності. У результаті така інтеграція соціальних та інноваційних компонентів бізнес-стратегії сприяє формуванню нового типу споживача, орієнтованого на підтримку відповідальних брендів, що у свою чергу створює додаткові можливості для сталого розвитку як окремих підприємств, так і економіки загалом.

Список використаних джерел

1. Chernev, A., & Blair, S. (2015). Doing Well by Doing Good: The Benevolent Halo of Corporate Social Responsibility. *Journal of Consumer Research*, 41(6), 1412–1425. <https://doi.org/10.1086/680089>

2. Cheng, B., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). Corporate Social Responsibility and Access to Finance. *Strategic Management Journal*, 35(1), 1–23. <https://doi.org/10.1002/smj.2131>
3. Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8–19. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>
4. Hull, C. E., & Rothenberg, S. (2008). Firm Performance: The Interactions of Corporate Social Performance with Innovation and Industry Differentiation. *Strategic Management Journal*, 29(7), 781–789. <https://doi.org/10.1002/smj.675>
5. Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., & George, G. (2016). Corporate Social Responsibility: An Overview and New Research Directions. *Academy of Management Journal*, 59(2), 534–544. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.5001>
6. 15. Averchev O., Trukhachova K., Zhosan H. (2021) Development of a System of Effective Use of Enterprise Resources by Balancing the Effectiveness of Economic Activity in Terms of Resource Features. 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies, ACIT 2021 – Proceedings, P. 372 – 375 15 September, 2021. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9548339>

Хотинський Н. А.

Науковий керівник: PhD, в.о. доц. Колодій І. В.

Львівський національний університет природокористування

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ СЕРЕД СТУДЕНТІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

У сучасному світі де інформаційні потоки зростають, а кількість завдань збільшується, ефективне управління часом стає необхідною навичкою для кожного студента. Тайм-менеджмент є ключовим фактором успішного навчання, що дозволяє оптимально розподіляти ресурси, уникати перевантаження та досягати поставлених цілей. Однак багато здобувачів вищої освіти стикаються з труднощами у плануванні свого часу, що викликало

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

стрес, хронічний брак часу та зниження академічної успішності.

Проблема ефективного тайм-менеджменту серед студентів закладів вищої освіти є особливо актуальною, оскільки навчання в університеті вимагає високого рівня самодисципліни та відповідальності. З огляду на поєднання навчальних навантажень, поза академічної активності та особистих обов'язків молоді люди часто відчують труднощі у визначених пріоритетах та дотриманні графіка. Впровадження ефективних стратегій управління часом може значно підвищити їхню продуктивність, покращити якість засвоєного матеріалу та сприяти розвитку навичок самоменеджменту, які будуть корисними в майбутній професійній діяльності. [1]

Серед найбільш популярних додатків для тайм-менеджменту серед здобувачів вищої освіти можна виділити Todoist, Trello, Notion, Google Calendar, Forest та RescueTime. Todoist дозволяє створювати списки завдань та нагадування, допомагаючи студентам ефективно планувати навчальні обов'язки. Trello та Notion використовуються для організації навчальних матеріалів, що є особливо корисним при роботі над курсовими чи груповими проєктами. Google Calendar допомагає структурувати розклад занять та дедлайнів, а Forest мотивує зосереджуватись на навчанні, блокуючи відволікаючі фактори. RescueTime аналізує використання часу за комп'ютером і дає змогу студентам відстежувати власну продуктивність.

Штучний інтелект значно розширює можливості тайм-менеджменту, поєднуючи автоматизацію планування з індивідуальними рекомендаціями. Інтелектуальні асистенти, такі як Google Assistant, Microsoft Copilot та Notion AI, допомагають студентам оптимізувати розклад, генерувати нотатки та навіть пропонувати ефективні методи навчання. Додатки з ШІ, як-от Timely, автоматично відстежують, на що витрачається час, і допомагають студентам виявити найменш продуктивні періоди дня. Вбудовані алгоритми штучного інтелекту можуть аналізувати поведінку користувачів та пропонувати індивідуальні поради щодо розподілу навчального часу, що робить планування гнучкішим та ефективнішим [2].

Дослідження ефективності цих інструментів показує, що їх використання може підвищити продуктивність студентів на 20-

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

30%, оскільки вони допомагають уникати прокрастинації, структурувати навчальний процес і раціонально розподіляти навантаження. Водночас є певні труднощі: здобувачі вищої освіти часто перевантажують себе планами або ж недостатньо дисципліновані для їх дотримання. Також, важливою проблемою є залежність від цифрових пристроїв, що може призводити до ще більшої кількості відволікань.

Для підвищення ефективності тайм-менеджменту студентів та подолання вище згаданих труднощів важливо не тільки використовувати сучасні додатки та штучний інтелект, а й удосконалювати підходи до планування та самодисципліни. Одним із ключових рішень є впровадження персоналізованих стратегій управління часом, що враховують особливості біоритмів, рівень навантаження та індивідуальні особливості [2].

По-перше, варто навчитися правильно встановлювати пріоритети. Для цього студенти можуть використовувати метод матриці Ейзенхауера, який розподілятиме завдання за ступенем важливості та терміновості. Це дозволяє уникати прокрастинації та ефективно зосереджуватися на результатах завдань.

По-друге, необхідно максимально використовувати можливості автоматизації. Додатки на базі штучного інтелекту, як-от Microsoft Copilot, Google Assistant та Notion AI, можуть не лише організовувати розклад, а й прогнозувати завантаження, рекомендувати оптимальні періоди для навчання та нагадувати про значення дедлайни. Впровадження таких рішень допоможе здобувачам освіти економити час і зменшити рівень стресу [3].

По-третє, важливо розвивати навички самоконтролю та концентрації. Такі додатки як Forest і RescueTime сприяють усвідомленому використанню часу, допомагаючи зменшити вплив відволікаючих факторів. Студенти можуть використовувати техніку Pomodoro, яка забезпечує короткі інтенсивні періоди навчання з обов'язковими перервами, що забезпечує продуктивність.

Окрім застосування цифрових інструментів, також необхідно створювати сприятливе навчальне середовище, що сприятиме розвитку навичок ефективного тайм-менеджменту. Закладам вищої освіти потрібно включати курси з управління часом до освітніх програм, допомагаючи здобувачам вищої освіти краще планувати

**кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого**

завдання, організовувати навчальний процес та адаптуватися до інтенсивного навантаження. Додатково варто впроваджувати менторські ініціативи та студентські об'єднання, які сприяють обміну досвідом, впровадженню ефективних методик навчання та взаємній підтримці з боку однолітків і викладачів [3].

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ефективний тайм-менеджмент є ключовим чинником успішного навчання здобувачів вищої освіти. Використання сучасних цифрових інструментів та штучного інтелекту дозволяє оптимізувати розклад, підвищити продуктивність і знизити рівень стресу. Водночас важливо розвивати індивідуальні особливості студентів, розвивати навички самоконтролю та концентрації, а також формувати сприятливе навчальне середовище. Інтеграція стратегій управління часом та новітніх технологій в освітній процес сприятиме формуванню дисципліни та підвищенню академічної успішності.

Список використаних джерел

1. Яніцька, Л. В.; Постернак, Н. О.; Малишевська, Г. І. Тайм-менеджмент науково-педагогічних працівників в умовах воєнного стану. 2023.
2. Бочарова, Н. А.; Федотова, І. В. Застосування технології тайм-менеджменту для оптимізації самостійної роботи здобувачів вищої освіти. 2023.
3. Любченко, Надія Василівна. "Самоменеджмент і тайм-менеджмент як Soft Skills керівників і педагогів закладів освіти." Імідж сучасного педагога 5 (206) (2022): 37-44.

Цісарук В.М.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Корецька Н. І.
Луцький національний технічний університет

**РОЛЬ ВЗАЄМОДІЇ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЛІНІЙНИХ
МЕНЕДЖЕРІВ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ**

Управління закупівлями є важливим процесом для більшості компаній, оскільки дозволяє скоротити витрати, надає доступ до

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

життєво важливих даних про продавців і продукти, гарантує відкритість усієї процедури придбання поставок, товарів та організації діяльності в цілому.

Ефективне управління закупівлями є ключовим елементом проектного менеджменту [1]. Залежність від ринку для отримання товарів може створювати додаткові складнощі для управління проектами, такі як інформаційна асиметрія та проблеми з координацією (наприклад, дублювання управлінських функцій або складність міжорганізаційної комунікації).

Незважаючи на важливість цієї функції, термін закупівлі має широке визначення і використовується для опису різних аспектів (наприклад, функцій, організацій, систем, процесів). З часом термін також змінювався, адже діяльність, пов'язана з закупівлями, набувала все більшого значення для успіху компанії. Раніше закупівлі вважалися простими адміністративними завданнями з придбання чітко визначених товарів. Проте зараз у деяких компаніях цей термін охоплює стратегічне партнерство, яким займаються старші керівники [2].

Ключовими дійовими особами в управлінні процесами (в тому числі і закупівлями) є ТОП-менеджмент та лінійні менеджери, завдяки ефективній взаємодії яких успішно реалізується загальна стратегія розвитку компанії. При цьому ТОП-менеджмент відповідає за створення атмосфери підтримки в компанії, забезпечення ефективного спілкування всередині компанії та через власні дії формує і визначає стратегічні напрями розвитку відповідної сфери діяльності, тоді як лінійні менеджери керують власне реалізацією цих процесів.

ТОП-менеджмент визначають як «групу осіб на вищому рівні управління компанією, відповідальних за стратегічні та організаційні рішення, які, в свою чергу, впливають на керівництво, діяльність і продуктивність компанії» [3], а лінійних менеджерів як посередників між стратегічною і оперативною діяльністю компанії [4].

В науковій літературі висвітлюється величезна кількість ролей і обов'язків вищого і середнього керівництва.

Так, наголошується на тому, що зосередженість вищого ТОП-менеджменту є важливою характеристикою в управлінні процесами компанії. Його представники повинні бути ключовими агентами з

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

розумінням та чітким обґрунтування трансформації будь-якого процесу задля забезпечення його ефективності [5]. Вони повинні пропонувати «трансформаційне лідерство» через встановлення місії і цінностей компанії; підтримку співпраці з постачальниками, забезпечення прозорих переговорів і створення умов для довгострокових відносин, отримання якісної сировини за доступними цінами тощо. Саме вище керівництво відповідає за визначення цілей і бачення компанії, підтримку змін у її структурі і процесах, розробку стратегій і політик з підвищення ефективності процесу закупівель.

Отже, роботу вищого рівня управління можна описати як зовнішнє та внутрішнє лідерство: зовнішнє лідерство – це здатність перетворювати зовнішні потреби на внутрішнє бачення, тоді як внутрішнє лідерство – це здатність перетворювати бачення на дії працівників [6].

Тим часом лінійні керівники відіграють важливу роль через свою здатність «надихати, заохочувати, уможливлувати та сприяти змінам шляхом використання відданості та співпраці працівників компанії» [7]. Обов'язки лінійних менеджерів часто виконуються в обставинах значної неоднозначності: вони відповідають за оперативну ефективність, але мають обмежені повноваження або вплив на системні рішення, що можуть визначати ефективність діяльності компанії.

Отже, ключова роль вищого керівництва і лінійних менеджерів в управлінні процесами (і закупівлями) очевидна. Взаємодія між ТОП-менеджментом і лінійними менеджерами означає, що обидві сторони, виконуючи власні функції, координують свої дії та співпрацюють, прагнучи досягти головних цілей компанії. Усвідомлюючи цей факт, взаємодія залишається важливою, оскільки вона може дати певні ідеї у відповідній сфері діяльності.

В цілому лідерство є важливим фактором у підвищенні конкурентних переваг і визначається як здатність впливати на команду для досягнення короткострокових і довгострокових цілей компанії; керувати ресурсами компанії та визначати відповідні стратегії для адаптації до зовнішніх змін [9].

Дослідження свідчить, що підтримка з боку керівництва суттєво впливає на ефективність процесу закупівель, включаючи розробку нових систем, впровадження зелених ініціатив, підвищення прозорості, затвердження фінансування для конкретних

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

закупівельних проєктів і підвищення мотивації працівників, залучених до закупівельної діяльності. І, навпаки, недостатня підтримка з боку керівництва у цій сфері часто стає причиною невдач багатьох закупівельних ініціатив.

Основні аспекти взаємодії між ТОП-менеджментом та лінійними менеджерами в управлінні закупівлями подані в табл. 1.

Таблиця 1. Основні аспекти взаємодії між ТОП-менеджментом і лінійними менеджерами у процесі управління закупівлями в компанії

Аспекти	Зміст
1. Роль лідерства у закупівлях	відіграє вирішальну роль у підвищенні ефективності закупівель; впливає на команду та приймає стратегічні рішення в сфері закупівель; забезпечує фінансування закупівельних ініціатив, мотивує працівників, сприяє інноваціям і адаптації до зовнішніх змін
2. Вплив на успіх закупівельних ініціатив	залучення керівників до закупівельних процесів (зокрема впровадження ERP-систем або «зелених» ініціатив) значно підвищує їхню успішність, а недостатня підтримка часто призводить до невдач
3. Важливість співпраці з постачальниками	підтримує співпрацю з постачальниками, забезпечуючи прозорі переговори й довгострокові відносини, що, в свою чергу, дозволяє отримати якісну сировину за конкурентними цінами, підвищити рівень продуктивності
4. Стратегічний підхід до управління	відповідає за розробку стратегій і політик, що сприяють ефективності процесу закупівель
5. Вплив організаційної структури	регулює розподіл завдань і ресурсів, визначає підзвітність, ієрархію і координацію для забезпечення ефективності закупівель
6. Підтримка закупівельних ініціатив	забезпечує чітке спілкування, своєчасне виділення ресурсів, адвокацію закупівельних ініціатив, стабільність результатів
7. Підтримка балансу у процесі управління закупівлями	забезпечує баланс між увагою до закупівельних ініціатив і їхнім людським, технічним та фінансовим забезпеченням

Примітка. Сформовано авторами

Таким чином, ТОП-менеджмент та лінійний менеджмент у взаємодії визначають ключові напрями успішності процесу закупівель, зокрема забезпечує прозорість, інноваційність,

**кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого**

ефективний розподіл ресурсів, підтримку співпраці, мінімізує ризики невдачі закупівельних ініціатив і покращує загальний рівень продуктивності компанії.

Список використаних джерел

1. Karungani, W. P., & Ochiri, G. (2017). Effect of leadership and management support to the procurement function on organizational performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom*, 5(6).
2. Nissen, M. E. (2009). Procurement: Process overview and emerging project management techniques. *The Wiley Guide to Project Technology, Supply Chain & Procurement Management*, 247.
3. Helfat, C. E., Harris, D., & Wolfson, P. J. (2006). The pipeline to the top: women and men in the top executive ranks of U.S. corporations. *Academy of Management Perspectives*, 20(4), 42-64.
4. McCarthy, A., Darcy, C., & Grady, G. (2010). Work-life balance policy and practice: Understanding line managers attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 20, 158-167.
5. Cole, M. S., Harris, S. G., & Bernerth, J. B. (2006). Exploring the implications of vision, appropriateness, and execution of organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 27 (5), 352-367.
6. Kakabadse, A., McMahon, J. T., & Myers, A. (1995). Correlates of internal and external leadership of top management teams: an international comparative study. *Leadership and Organization development journal*, 16 (7), 10-17.
7. Hales, C. (2006). Moving down the line. The shifting boundary between middle and first-line management. *Journal of General Management*, 32(2), 31-55.
8. Savaneviciene A., Stankeviciute Z. (2011). The interaction between top management and line managers implementing strategic directions into praxis. *Inzinerine ekonomika-engineering economics*, 22(4), 412-422
9. Purchasing management software for SMEs, Midcaps & Associations. URL: <https://blog.weproc.com/en/corporate-procurement/workflow-process-purchasing-function/>

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ: СИНЕРГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасних умовах швидких змін та високої конкуренції ефективне управління організацією потребує комплексного підходу. Одним із ключових аспектів успішного функціонування компанії є поєднання стратегічного та операційного менеджменту в єдину узгоджену систему. Системний підхід до управління передбачає взаємодію цих двох рівнів менеджменту, що забезпечує стійкість бізнесу, підвищує ефективність використання ресурсів та сприяє адаптації до змін.

Стратегічний менеджмент орієнтований на формування довгострокових цілей, аналіз ринку та визначення конкурентних переваг, тоді як операційний менеджмент спрямований на реалізацію стратегічних рішень через оптимізацію внутрішніх процесів. Їх взаємодія дозволяє досягти ефективної координації діяльності підприємства та сформувати гнучку управлінську систему. [1]

Також, він відіграє ключову роль у забезпеченні довгострокового розвитку організації. Він формує бачення майбутнього компанії та розробляє механізми його досягнення. Основне завдання стратегічного менеджменту – адаптація організації до змін у зовнішньому середовищі, формування конкурентних переваг та забезпечення сталого зростання.

Розвиток ефективної стратегії починається з аналізу внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх факторів. SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз та модель п'яти сил Портера допомагають оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також виявити загрози та можливості. На основі цього аналізу формується стратегія, яка може передбачати зростання, диверсифікацію, вихід на нові ринки або оптимізацію процесів. [1]

Проте розробка стратегії не гарантує успіху. Важливим етапом є її ефективна реалізація, що передбачає інтеграцію стратегічних рішень у щоденну діяльність компанії. Без чіткої організації

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

ресурсів, контролю виконання та гнучкого управління бізнес-процесами стратегічні цілі можуть залишитися лише на папері. Контроль та коригування стратегії потребує постійного моніторингу ефективності її реалізації. Використання системи збалансованих показників (BSC) та ключових показників ефективності (KPI) дозволяє оцінювати результати та приймати відповідні управлінські рішення.

Таким чином, стратегічний менеджмент створює фундамент для побудови стійкої, конкурентоспроможної та адаптивної організації. Проте його ефективність залежить від синергії з операційним менеджментом, який забезпечує реалізацію стратегічних ініціатив через оптимізацію внутрішніх процесів. Саме ця взаємодія дозволяє підприємствам розвиватися, використовуючи ринкові можливості та власні конкурентні переваги. [2]

Операційний менеджмент охоплює широкий спектр завдань, включаючи планування, організацію, контроль і вдосконалення бізнес-процесів. Він забезпечує ефективне управління виробництвом, логістикою, постачанням, персоналом та фінансами. Оптимізація цих процесів дозволяє знижувати витрати, підвищувати якість продукції та послуг, а також покращувати продуктивність.

Ключовим аспектом операційного менеджменту є управління ланцюгами постачання, що включає координацію роботи з постачальниками, забезпечення безперервного виробничого циклу та мінімізацію ризиків. Важливу роль відіграють сучасні технології, такі як автоматизація процесів, штучний інтелект та ERP-системи, які дозволяють покращувати координацію та підвищувати ефективність операцій.

Гнучкість та адаптивність є важливими характеристиками операційного менеджменту. Використання методологій Lean, Six Sigma та Agile дозволяє усувати неефективні операції та швидко реагувати на зміни попиту. Це критично важливо для компаній, що працюють у висококонкурентних галузях. [2]

Контроль та оцінка ефективності операцій є ще одним важливим аспектом операційного менеджменту. Використання KPI, таких як продуктивність праці, рівень дефектності продукції та швидкість виконання замовлень, дозволяє своєчасно виявляти проблеми та вносити необхідні коригування.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Ефективне управління організацією неможливе без взаємодії стратегічного та операційного менеджменту. Стратегічний менеджмент формує довгострокові цілі, а операційний забезпечує їхню реалізацію через ефективне управління процесами та ресурсами. Узгодженість стратегічних рішень із операційними можливостями компанії є критичним фактором успіху. Стратегії, що не враховують реальні ресурси, можуть бути нереалістичними, а операційні рішення, прийняті без урахування стратегічних цілей, не забезпечують довгострокового зростання.

Гармонійна інтеграція стратегічного та операційного рівнів управління створює ефективну систему прийняття рішень, у якій стратегічні плани коригуються відповідно до змін у бізнес-середовищі, а операційні процеси оптимізуються для реалізації стратегічних ініціатив. Наприклад, стратегічне рішення про вихід на нові ринки має супроводжуватися відповідними змінами в логістиці, виробництві та кадровій політиці. [3]

Одним із ключових інструментів досягнення синергії є система збалансованих показників (BSC), яка дозволяє перевести стратегічні цілі в конкретні операційні завдання. Також використання гнучких методологій управління, таких як Agile і Lean, сприяє швидкій адаптації бізнес-процесів до змін.

Отже, синергія стратегічного та операційного менеджменту є ключовим фактором успіху сучасних організацій. Вона дозволяє узгоджувати довгострокове планування з реальними можливостями компанії, оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та ефективно використовувати ресурси для досягнення конкурентних переваг.

Список використаних джерел

1. Ковальов, В. В., Д. В. Дітковський. "Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю: теоретичний аспект." *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences* 51 (2024): 29-37.
2. Пальчик, І. М., Кужелев М. О., Желіховська М. В. "Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства." (2022).

3. Ковтун, В. А. *Стратегічне управління інноваційних впроваджень у розвиток сільськогосподарських підприємств*. 2020. PhD Thesis.

Шолудько О.П.

Науковий керівник: старший викладач Бовтач С.В.

Львівський національний університет імені Івана Франка

ФІЛОСОФІЯ ІННОВАЦІЙ ТА КРЕАТИВНОСТІ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ

Інновації та креативність стали ключовими чинниками успіху підприємств у сучасному світі. Філософські ідеї щодо творчості та розвитку можуть суттєво впливати на підвищення інноваційного потенціалу підприємств, тому варто розглянути філософські основи креативності та інновацій в менеджменті та обговорити, як ці ідеї можуть бути застосовані для розвитку бізнесу.

Креативність часто розглядається як здатність створювати щось нове та оригінальне. Філософські ідеї щодо творчості можна простежити ще з часів давніх грецьких філософів, таких як Платон та Аристотель. Платон вважав, що творчість пов'язана з відкриттям істини та досконалості, тоді як Аристотель підкреслював роль досвіду та практики у розвитку творчих здібностей.

У сучасній філософії креативність часто розглядається через призму концепції "потoku", яку ввів М. Чиксентміхайлі [2]. Він розглядає потік як стан повної концентрації та залучення у діяльність, який сприяє появі нових ідей та рішень. Ця концепція підкреслює важливість створення умов, які дозволяють людям повністю реалізувати свій творчий потенціал.

Загальне поняття інновацій зводиться до процесу впровадження нових ідей у практику. Філософські ідеї щодо інновацій часто пов'язані з концепцією "прогресу". Наприклад, філософія Просвітництва підкреслювала роль науки та технологій у розвитку суспільства. У сучасному бізнесі інновації часто розглядаються як ключовий фактор конкурентної переваги.

Філософія інновацій також тісно пов'язана з концепцією "експериментування". Експериментування полягає у забезпеченні

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

тестування нових ідей та підходів, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у ринку та суспільстві. Ця філософія підкреслює важливість ризику та відкриття до нових можливостей.

Філософські ідеї щодо творчості та розвитку можуть бути застосовані в менеджменті для підвищення інноваційного потенціалу підприємств завдяки наступним способам:

1. створення середовища для креативності;
2. експериментування та ризик;
3. участі працівників у процесі інновацій;
4. формування культури відкритості та адаптивності.

Середовище для креативності може бути створено шляхом надання можливостей для професійного розвитку та створення комфортного робочого середовища. Крім того, використання методів, які сприяють появі нових ідей, таких як мозкові штурми та командна робота, також є аспектом цього підходу.

Експериментування та прийняття ризикових рішень є ключовими елементами підвищення інноваційного потенціалу. Це включає створення спеціальної програми для підтримки інноваційних проєктів та надання ресурсів для їх реалізації. Використання методів швидкого прототипування та тестування нових ідей дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін у ринку та суспільстві.

Залучення працівників до процесу генерації нових ідей та рішень є аспектом підвищення інноваційного потенціалу. Це можна використовувати через створення команди для розробки інноваційних проєктів та надання їм автономії у прийнятих рішеннях. Крім того, використання механізмів, які дозволяють працівникам висловлювати свої ідеї та отримувати відгуки щодо їх реалізації, також посилює підвищення мотивації та творчості серед працівників [1].

Формування культури відкритості до нових ідей та адаптивності до змін у ринку та суспільстві може відбуватися завдяки проведенню регулярних семінарів та тренінгів для підвищення рівня знань працівників про останні тенденції та технології.

На сьогодні відомі дієві приклади застосування філософських ідей в бізнесі. Наприклад, компанія Google створила середовище, яке дає можливість працівникам проводити 20% робочого часу над власними проєктами [3]. Це призвело до появи багатьох

**кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого**

інноваційних ідей та продуктів.

Amazon також активно застосовує філософію експериментування та ризику, що дозволяє їй швидко адаптуватися до змін у ринку та суспільстві [4]. Компанія регулярно проводить експерименти з новими продуктами та сервісами.

Компанія LEGO створила культуру відкритості та адаптивності, що дозволяє їй успішно розвиватися у сфері дитячих іграшок та освітніх продуктів [5]. Компанія активно залучає працівників та клієнтів до процесу генерації нових ідей.

Філософські ідеї щодо творчості та розвитку можуть суттєво впливати на підвищення інноваційного потенціалу підприємств. Створення середовища для креативності, експериментування та ризику, участь працівників у процесі інновацій та формування культури відкритості та адаптивності це ключові напрямки, які можуть бути застосовані для розвитку бізнесу. Використання цих філософських ідей дозволяє підприємствам успішно конкурувати в сучасному світі та реалізовувати свій інноваційний потенціал на повну силу.

Список використаних джерел

1. Воронкова В.Г. Філософія управління персоналом: Монографія. – Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2005. – 472 с.
2. Mihaly C. Flow: The Psychology of Happiness. Ebury Publishing, 2013. 384 p.
3. Pink D. H. Drive: The surprising truth about what motivates us. New York, NY : Riverhead Books, 2009. 242 p.
4. Stone B. Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon. Little Brown & Company, 2013. 384 p.
5. Brick by Brick: How LEGO Rewrote the Rules of Innovation and Conquered the Global Toy Industry. Penguin Random House, 2014. 320 p.

АУТСОРСИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високою конкуренцією, швидкими технологічними змінами та глобалізацією ринків, компанії змушені шукати нові підходи до оптимізації своїх бізнес-процесів та підвищення операційної ефективності [3]. Одним із таких підходів є аутсорсинг бізнес-процесів — передача певних функцій або процесів зовнішнім підрядникам [1].

Керівники компаній можуть передавати на аутсорсинг широкий спектр функцій: фінансовий облік, інформаційні технології, юридичний супровід, клієнтське обслуговування та інші операційні завдання. Зазвичай аутсорсинг використовується для другорядних (підтримуючих) функцій, що дозволяє менеджерам зосередитись на основній діяльності компанії.

Однією з ключових переваг аутсорсингу є підвищення операційної гнучкості компанії. Процес найму нових фахівців є складним і потребує значних ресурсів, а після їхнього залучення звільнення ускладнюється юридичними та етичними чинниками. Натомість аутсорсинг дає можливість гнучко керувати залученістю експертів відповідно до потреб бізнесу. Це дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку та регулювати обсяги людських ресурсів. Ефективне використання персоналу своєю чергою призводить до економії коштів, особливо у довгостроковій перспективі. Науковці активно досліджують економічну ефективність аутсорсингу, зокрема, методи та формули для її оцінки [2].

Окрім економічної вигоди, аутсорсинг сприяє підвищенню якості виконання бізнес-процесів. Підрядники, які спеціалізуються на певних функціях, зазвичай володіють глибокою експертизою, передовими технологіями та ефективними методами роботи. Це дозволяє компанії отримувати якісні послуги на високому рівні, не витрачаючи ресурси на власний розвиток у цій сфері.

Попри переваги, аутсорсинг процесів супроводжується низкою

**кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого**

ризиків. Один із ключових викликів — забезпечення безпеки даних. Недобросовісний підрядник може неналежним чином обробляти конфіденційну інформацію, що створює ризик її витоку, втрати або несанкціонованого використання. Це потенційно може призвести до фінансових збитків, репутаційних проблем або навіть юридичних наслідків.

Ще одним важливим ризиком є залежність від підрядника. Якщо виконавець припиняє діяльність або не виконує своїх зобов'язань, то це може суттєво вплинути на операційну стабільність компанії. У разі раптового припинення співпраці бізнес може зіткнутися з труднощами у швидкому відновленні переданих на аутсорсинг процесів.

Щоб знизити ризики, пов'язані з аутсорсингом, компанії повинні ретельно підходити до вибору підрядників, враховуючи їхню репутацію, фінансову стабільність та досвід у відповідній сфері. Важливо проводити попередній аудит потенційних виконавців, оцінювати їхні бізнес-процеси та систему безпеки даних. Також варто передбачати механізми контролю виконання зобов'язань: регулярні звіти, оцінка продуктивності та незалежні аудити. Окрему увагу слід приділити юридичному оформленню співпраці базуючись на чітких критерії та санкцій за їх порушення.

Отже, аутсорсинг бізнес-процесів є ефективним інструментом управління, що допомагає менеджерам оптимізувати витрати, підвищити операційну ефективність та зосередитися на ключових напрямках діяльності. Він дозволяє організаціям швидше адаптуватися до змін ринку, використовувати зовнішню експертизу та отримувати конкурентні переваги. Проте для досягнення позитивного результату компаніям необхідно правильно обирати підрядників та вибудовувати партнерські відносини з перевіреними компаніями. Лише за умови комплексного підходу до управління аутсорсингом можна мінімізувати ризики та забезпечити його максимальну ефективність у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Зозульов О., Микало О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. *Економіка України*. 2009. № 8. С. 16–24.

**Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку**

2. Ясінська Т.В. Ефективність застосування аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємств. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. НУ «Львівська політехніка». 2019. №12. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/59.pdf

3. Hill Charles W. L. International business: competing in the global marketplace/Charles W. L. Hill. 14th ed. New York: McGraw-Hill/Irvin, 2022. 738 p.

Шупрудько В.В.

Науковий керівник: к.т.н., доц. Леськів Г.З.

Львівський державний університет внутрішніх справ

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Система екологічного менеджменту (СЕМ) є невід'ємною складовою сучасного підприємства, спрямованою на зниження негативного впливу на навколишнє середовище та забезпечення сталого розвитку. Впровадження СЕМ дозволяє підприємствам не лише відповідати екологічним стандартам, але й отримувати економічні вигоди, зокрема зменшення витрат на ресурси та підвищення конкурентоспроможності [1].

Екологічний менеджмент охоплює процеси планування, реалізації та контролю екологічних аспектів діяльності підприємства. Його мета — мінімізація негативного впливу на довкілля та оптимізація використання природних ресурсів. Важливість СЕМ зростає в умовах посилення екологічних вимог та зростання суспільної відповідальності бізнесу.

Основою для розробки та впровадження СЕМ є міжнародні стандарти серії ISO 14000, зокрема ISO 14001:2015. Цей стандарт встановлює вимоги до системи екологічного менеджменту та сприяє підвищенню ефективності екологічної діяльності підприємства. Сертифікація за ISO 14001:2015 дозволяє підприємству раціональніше використовувати ресурси та зменшувати витрати [2].

Процес впровадження СЕМ на підприємстві можна поділити на

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

такі етапи:

1. Аналіз поточного стану: оцінка екологічних аспектів діяльності підприємства та визначення основних екологічних ризиків.

2. Розробка екологічної політики: формулювання зобов'язань підприємства щодо охорони довкілля та встановлення екологічних цілей.

3. Планування: розробка заходів для досягнення встановлених цілей, визначення відповідальних осіб та необхідних ресурсів.

4. Реалізація: впровадження запланованих заходів, навчання персоналу та забезпечення необхідними ресурсами.

5. Моніторинг та коригування: відстеження результатів, оцінка ефективності впроваджених заходів та внесення необхідних коригувань.

Використання циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act) дозволяє підприємству систематично планувати екологічні заходи, впроваджувати їх у роботу, оцінювати результати та вносити необхідні коригування. Завдяки цьому забезпечується постійне вдосконалення системи екологічного менеджменту та підвищення її ефективності [3].

Впровадження системи екологічного менеджменту надає підприємству низку переваг:

- економічні вигоди: зниження витрат на матеріали, сировину та енергію; оптимізація витрат через переробку відходів [2];
- покращення іміджу: підвищення довіри з боку споживачів та партнерів, що сприяє розширенню ринків збуту;
- відповідність законодавству: зниження ризиків, пов'язаних з порушенням екологічних норм та можливих штрафів [2];
- підвищення конкурентоспроможності: відповідність міжнародним стандартам відкриває нові можливості для співпраці на міжнародному рівні.

Незважаючи на очевидні переваги, підприємства можуть стикатися з певними труднощами при впровадженні СЕМ:

- фінансові обмеження: необхідність інвестування в нові технології та навчання персоналу;
- опір змінам: небажання персоналу змінювати усталені процеси та підходи до роботи;
- недостатня обізнаність: брак інформації про переваги та

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

методи впровадження СЕМ [2];

Подолання цих бар'єрів можливе через підвищення рівня обізнаності, залучення керівництва та персоналу до процесу змін, а також пошук фінансових інструментів для підтримки екологічних ініціатив.

Отже, формування та впровадження системи екологічного менеджменту є стратегічно важливим кроком для сучасних підприємств. Воно сприяє не лише збереженню навколишнього середовища, але й забезпечує економічні вигоди та підвищує конкурентоспроможність на ринку. Незважаючи на можливі труднощі, переваги від впровадження СЕМ переважають, роблячи його необхідним елементом успішної діяльності підприємства.

Список використаних джерел

1. Минич Ю, СуржикЮ. Впровадження екологічного менеджменту на підприємствах. *Економічні науки*. № 9 (97). 2021. URL: <https://salo.li/989C6a2c>.
2. ISO 14001 (екологічний менеджмент). Укрекспертиза (Всеукраїнська експертна служба). URL: <https://salo.li/1507CCf>
3. Бухаріна, Л. М., & Баклажков, Б. Е. (2017). Особливості процесу впровадження екологічного менеджменту на промислових підприємствах. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*, (34), 188–194. <https://doi.org/10.31498/2225-6725.34.2017.129149>

2. ФІНАНСОВО-ОБЛІКОВЕ ТА АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Блисців М.М.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Колодій А.В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького

ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Формування та використання фінансових результатів у сільськогосподарських підприємствах є ключовим фактором їхньої стабільності та розвитку. В умовах сучасної економіки аграрний сектор стикається з численними викликами, такими як коливання цін на продукцію, зростання виробничих витрат і обмежений доступ до фінансування. Оптимізація витратної політики, впровадження інноваційних технологій і залучення додаткових джерел доходу є необхідними умовами підвищення фінансової ефективності господарювання.

Організація та шляхи вдосконалення формування та використання фінансових результатів господарської діяльності у сільськогосподарських підприємствах є важливою складовою ефективного управління аграрним сектором. Фінансові результати агропідприємств визначають їхню стійкість, конкурентоспроможність і можливості для подальшого розвитку [1].

Формування фінансових результатів залежить від багатьох факторів, зокрема доходів від реалізації продукції, витрат на виробництво, рівня державної підтримки, сезонності господарювання та ринкової кон'юнктури. За даними Державної служби статистики України, у 2023 році рівень прибутковості сільськогосподарських підприємств становив 12,4%, що на 1,8% більше, ніж у 2022 році. Водночас, нестабільність ринкових умов та

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

вплив інфляційних процесів продовжують створювати виклики для агробізнесу. Важливим завданням є забезпечення оптимального балансу між доходами та витратами, що сприятиме підвищенню прибутковості аграрного бізнесу [2].

Одним із основних напрямів покращення фінансових результатів є оптимізація витратної політики. Використання сучасних методів обліку та контролю витрат дозволяє мінімізувати фінансові втрати. Наприклад, застосування системи управлінського обліку дозволяє агропідприємствам ефективніше контролювати витрати, що, за оцінками експертів, може підвищити рентабельність виробництва на 5-7%. Впровадження енергозберігаючих технологій, автоматизація виробничих процесів та кооперація між підприємствами сприяють ефективнішому використанню ресурсів. За даними Міністерства аграрної політики, використання точного землеробства дозволяє зменшити витрати на паливо та добрива на 15-20%, що суттєво покращує фінансові показники підприємств. Крім того, необхідно диверсифікувати джерела доходів, розвиваючи переробку власної продукції, використовуючи альтернативні джерела енергії та залучаючи інвестиції через грантові програми [3].

Важливу роль у цьому процесі відіграє ефективний фінансовий менеджмент та державна підтримка, що сприяють зміцненню фінансової стійкості підприємств. Дослідження шляхів вдосконалення формування та використання фінансових результатів дозволить визначити перспективні напрями розвитку аграрного сектору та підвищити його конкурентоспроможність.

Важливим аспектом є покращення фінансового менеджменту сільськогосподарських підприємств. Використання сучасних інформаційних систем для аналізу фінансових потоків дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Наприклад, ERP-системи дають можливість значно покращити ефективність використання фінансових ресурсів, зменшивши непродуктивні витрати до 10%. Застосування банківських інструментів для управління ризиками, таких як страхування та хеджування, допомагає мінімізувати фінансові втрати та забезпечити стабільність діяльності.

В Україні наразі активно розвиваються програми аграрного страхування, які дозволяють мінімізувати ризики, пов'язані з

**кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого**

несприятливими погодними умовами, що особливо актуально в умовах змін клімату. Крім того, необхідно розширювати державну підтримку аграрного сектору, запроваджуючи механізми компенсації відсоткових ставок за кредитами, надаючи податкові стимули та підтримуючи інноваційні ініціативи. У 2023 році державна підтримка агросектору України склала близько 6,5 млрд грн, що сприяло покращенню фінансового стану підприємств, однак потребує подальшого розширення для стимулювання інвестиційної активності.

Таким чином, фінансові результати сільськогосподарських підприємств залежать від багатьох чинників, включаючи ефективність управління витратами, диверсифікацію доходів, застосування сучасних технологій та рівень державної підтримки. Впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити фінансову стійкість аграрного сектору та забезпечити його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Аранчій В.І., Томілін О.О., Дорогань-Писаренко Л.О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. РВВ ПДАУ. 2021. 300 с.
2. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Уманець Т. В., Сидоренко О. А. Державне регулювання обігу земель сільгосппризначення: зарубіжний досвід. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2(3). С. 75–79. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_3/075-079.pdf

Боднарчук Ю. М.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Східницька Г. В.

Львівський національний університет природокористування

**ЦИФРОВІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ МАЛОГО
ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ: ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ**

У сучасній економіці цифрові фінансові інструменти стали важливою складовою для розвитку малого та середнього бізнесу

(МСБ). Вони забезпечують можливості для зниження витрат, підвищення ефективності нових фінансових операцій та відкривають доступ до нових ринків і джерел фінансування. Одним із головних аспектів цифровізації є автоматизація фінансових процесів, що дозволяє бізнесу зосередитися на ключових аспектах розвитку, а не витратити час на адміністративні завдання. Це включає питання безпеки даних, проблеми з регулюванням та юридичними аспектами, а також технічні проблеми, які можуть виникнути в процесі роботи з цифровими фінансовими інструментами.

Однією з найбільших переваг цифрових фінансових інструментів є значне зниження витрат для малого та середнього бізнесу. Традиційно малий бізнес має обмежений доступ до фінансових послуг через високі витрати на обслуговування, особливо у віддалених регіонах або країнах, де традиційні банки можуть не мати філій. Завдяки цифровим платформам з'являється можливість проводити фінансові операції через Інтернет, без необхідності відвідувати фізичні відділення банку або заробляти гроші на послуги посередників. Це дозволяє значно зменшити витрати на проведення транзакцій, включаючи оплату банківської комісії, витрати на обробку платіжних систем та інші адміністративні витрати [1].

Ще важливою перевагою є зручність і швидкість фінансових операцій. Завдяки використанню мобільних додатків та онлайн-платформи підприємство може за допомогою платежів, отримувати кредити, вести бухгалтерію та обробляти інші фінансові питання в режимі реального часу. Це дозволяє прискорити процеси і зменшити час на прийняття фінансових рішень. Для малих і середніх підприємств, які часто працюють в умовах обмежених ресурсів, швидкість є фактором у конкурентній боротьбі [1].

Цифрові фінансові інструменти також дозволяють бізнесу покращити процеси планування та моніторингу своїх фінансів [4, С. 15]. За допомогою програми для автоматизації бухгалтерії та управління фінансовими потоками підприємства можуть отримувати актуальну інформацію про стан своїх фінансів, відстежувати доходи і витрати, планувати бюджети та прогнози. Це ефективність дозволяє уникати багато помилок, які можуть виникати через людський фактор.

Також численні переваги, використання цифрових фінансових інструментів пов'язано з певними ризиками, які можуть виникнути як через технічні проблеми, так і через зовнішні фактори [2, С. 66]

Перший і, мабуть, найсерйозніший ризик — це безпека. Цифрові платформи, які обробляють фінансові дані, можуть стати жертвами для кібератак, що можуть призвести до витоку конфіденційної інформації, зокрема банківських даних, особистих відомостей клієнтів і працівників підприємства. Малий та середній бізнес часто не має достатньо коштів на побудову ефективних систем кібербезпеки, що робить їх невразливими до атаки. У разі злому платформи або витоку даних, бізнес може не тільки зазнати значні фінансові витрати, а й втратити довіру своїх клієнтів, що може мати важкі сліди для його репутації [3].

Іншим випадком ризику є технічні проблеми або збої в роботі цифрових фінансових систем. Це може бути пов'язано з іншими факторами, такими як проблеми з інтернет-з'єднанням, технічні помилки в роботі платформи чи серверних систем, або навіть нестабільність програмного забезпечення. У разі, якщо платіжна система або система для управління фінансами не працює належним чином, бізнес може понести значні фінансові втрати або не зможе негайно, якщо виконати платіжні зобов'язання. Для малого бізнесу, який працює з обмеженими ресурсами, така ситуація може бути особливо несприятливою, потім навіть невеликі затримки в оплаті можуть призвести до втрати клієнтів або партнерів [2, С. 67-69].

Цифрові фінансові інструменти відкривають нові можливості для малого та середнього бізнесу, зокрема для зниження витрат, покращення доступу до фінансування, а також для прискорення та оптимізації фінансових процесів [4, С. 16-19]. Однак їх використання також несе певні ризики, зокрема в плані безпеки даних, технічних проблем і правових невизначеностей. Малим і середнім підприємствам необхідно впроваджувати ефективні стратегії захисту від кіберзагроз, підтримувати належний рівень технічної підтримки та важливо стежити за змінами в законодавчій сфері. Лише в такому випадку цифрові фінансові інструменти стануть надійним та ефективним інструментом для забезпечення стійкості та розвитку бізнесу.

Список використаних джерел

1. Сундук Т. Ф., Бабенко-Левада В. Г., Скорба О. А., Чорновол А. О. Щодо розвитку цифрових технологій у фінансовому секторі (український ключ). 2023. Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91398>
2. Кондрат О. Б., Крикуненко К. В. Analysis of Innovative Financial Instruments in Modern Ukrainian Scientific Literature. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. Volume 9. № 2. 2024. С. 65-70.
3. Стендер С. В., Гаврилюк В. М. Вплив децентралізованих фінансових технологій на сучасну фінансову систему України: перспективи та виклики. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 1. Режим доступу: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/9>
4. Семеног А. Ю. Цифрові фінансові послуги в умовах формування цифрової економіки: *автореф. на здоб ступ. дис. докт. екон. наук*. Сумський державний університет, 2024. 41с.

Васильковська Н.Р.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Шолудько О.В.

Львівський національний університет природокористування

**ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ
ПРОДУКТІВ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ**

Сільське господарство в Україні є одним із ключових секторів економіки, але воно стикається з численними викликами, такими як нестабільність кліматичних умов, коливання цін на продукцію, воєнна агресія та економічна невизначеність. У таких умовах вибір і використання фінансових продуктів сільськогосподарськими виробниками стають особливо складними. Традиційні підходи до розробки фінансових інструментів часто ігнорують поведінкові особливості аграріїв, такі як схильність до ризику, соціальний вплив чи когнітивні упередження.

Поведінкові аспекти відіграють вирішальну роль у тому, як сільськогосподарські виробники обирають і використовують фінансові продукти. Ми вважаємо, що основними з них є:

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

психологічні, соціальні та контекстуальні аспекти поведінки.

До психологічних аспектів належать емоції, такі як страх невдачі чи бажання стабільності, часто змушують аграріїв уникати ризикованих фінансових інструментів, навіть якщо вони можуть бути вигідними. Наприклад, під час посухи фермери можуть віддавати перевагу консервативним заощадженням, замість інвестування у нові технології. Когнітивні упередження (ефект втрати), призводять до недооцінки потенційних вигод і переоцінки ризиків.

Соціальні чинники проявляються через вплив родини, сусідів або місцевої громади значно впливає на фінансові рішення. Якщо в селі традиційно не прийнято брати кредити, фермер може уникати їх, навіть якщо це могло б допомогти розширити виробництво. Довіра до фінансових установ також є вагомим аспектом, оскільки негативний досвід інших аграріїв може спричинити відмову від співпраці з банками чи страховими компаніями.

До контекстуальних чинників можна віднести економічну ситуацію, кліматичні зміни, доступність фінансових послуг і сезонність виробництва формують поведінку фермерів. Наприклад, високі процентні ставки чи віддаленість банківських відділень у сільських районах ускладнюють доступ до кредитів, а нестабільність цін на зерно чи овочі змушує аграріїв обережніше планувати витрати.

Ці чинники пояснюють, чому аграріо-виробники часто демонструють консерватизм, обмежену фінансову грамотність і залежність від звичок, що може заважати їхньому бізнесу розвиватися.

Поряд з цим використання фінансових продуктів у сільському господарстві стикається з численними перешкодами:

- непередбачуваність регуляторного середовища;
- високі ризики;
- низька фінансова грамотність;
- обмежений доступ до фінансування.

Ці бар'єри підкреслюють необхідність адаптації фінансових продуктів до реальних потреб аграріїв. Для підвищення ефективності використання фінансових продуктів у сільському господарстві необхідно підвищувати фінансову грамотність фермерів через семінари, онлайн-курси та консультації; сприяти

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

розширенню доступу аграріїв до банківських послуг у віддалених районах через мобільні сервіси; застосовувати дизайн-мислення для створення інноваційних продуктів, які враховують їх поведінку; стимулювати державну підтримку через субсидії, гранти та зниження кредитних ставок для аграріїв.

Отже, поведінкові аспекти є ключовим елементом у прийнятті фінансових рішень у сільському господарстві. Їхнє врахування через дизайн-мислення дозволяє адаптувати фінансові продукти до реальних потреб фермерів, підвищуючи їхню довіру, задоволеність і стійкість бізнесу. У контексті війни та економічної нестабільності в Україні це дослідження має практичне значення для фінансових установ і аграріїв, сприяючи розвитку сільського господарства та фінансової інклюзії.

Винничак Д.Т.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Колодій А.В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР У ЗАПОБІГАННІ ШАХРАЙСТВУ

Фінансові махінації є серйозною загрозою для сучасної економіки, оскільки завдають значних матеріальних збитків як окремим громадянам, так і фінансовим установам. З розвитком цифрових технологій шахраї отримують нові можливості для реалізації схем обману, що ускладнює процес їх виявлення та запобігання.

Актуальність дослідження фінансових махінацій обумовлена не лише їхнім впливом на економіку, а й необхідністю вдосконалення механізмів фінансової безпеки. Втрата довіри до банківських систем, зростання кіберзлочинності та ризику для інвесторів вимагають розробки ефективних стратегій боротьби зі злочинними схемами. Особливу увагу слід приділяти впровадженню сучасних технологій моніторингу транзакцій, підвищенню фінансової грамотності населення та посиленню міжнародного співробітництва у сфері протидії фінансовим злочинам.

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

Фінансові махінації являють собою протиправні дії, спрямовані на отримання матеріальної вигоди шляхом введення в оману. Вони можуть варіюватися від нескладних шахрайських схем до масштабних операцій, що здійснюються міжнародними злочинними угрупованнями. Завдяки розвитку сучасних технологій зловмисники постійно вдосконалюють свої методи, роблячи їх дедалі складнішими для виявлення [1].

Розвиток цифрових технологій створив нові можливості для фінансових махінацій. Фішингові атаки, підроблені сайти, криптовалютні афери та шахрайські інвестиційні пропозиції є найпоширенішими видами онлайн-шахрайства [2]. За даними FBI IC3, втрати від інтернет-злочинів у 2023 р. перевищили 12,5 мільярдів доларів [5].

Деякі групи населення є особливо вразливими до фінансових махінацій. Літні люди, які не завжди мають достатню цифрову грамотність, частіше стають жертвами шахраїв [3]. Також під ризиком знаходяться особи, які шукають швидкого прибутку та можуть піддатися маніпуляціям.

Шахрайські схеми не тільки завдають прямих фінансових втрат, але й підривають довіру до банківської системи, що негативно впливає на економіку [4]. Крім того, отримані від махінацій кошти можуть використовуватися для фінансування інших злочинних діяльностей.

Протидія фінансовим махінаціям вимагає комплексного підходу, що включає кілька ключових напрямів. По-перше, необхідно вдосконалювати законодавчу базу та посилювати контроль за фінансовими операціями, щоб забезпечити ефективне виявлення та запобігання шахрайським схемам [1]. По-друге, фінансові установи мають впроваджувати сучасні системи безпеки, які дозволяють ідентифікувати підозрілі транзакції та мінімізувати ризики зловживань [2].

Не менш важливим є підвищення рівня фінансової грамотності населення. Проведення освітніх кампаній та інформування громадян про поширені методи шахрайства допоможе зменшити кількість потенційних жертв фінансових махінацій [3]. Крім того, ефективна боротьба з цими злочинами можлива лише за умови активної взаємодії між державними органами, банками та правоохоронними структурами, що сприятиме швидкому обміну

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

інформацією та координації заходів щодо виявлення та запобігання шахрайським схемам [4].

Ефективна боротьба з фінансовими махінаціями можлива лише при активній взаємодії всіх зацікавлених сторін [5]. Кожен громадянин повинен знати основні методи захисту своїх фінансів, адже обізнаність є найкращим способом уникнути шахрайства.

З метою ефективного запобігання фінансовим махінаціям необхідно розвивати міжнародну співпрацю у сфері фінансового моніторингу. Світові організації, такі як FATF (Financial Action Task Force), активно працюють над розробкою стандартів щодо протидії відмиванню коштів та фінансуванню тероризму [5].

Ключовим аспектом боротьби з фінансовими злочинами є постійний розвиток аналітичних та моніторингових систем. Використання штучного інтелекту та машинного навчання дає змогу фінансовим установам швидко виявляти підозрілі транзакції та запобігати махінаціям [2]. Ці технології можуть аналізувати великі обсяги даних у режимі реального часу, виявляючи аномальні фінансові операції.

Також необхідно приділяти увагу кібербезпеці, оскільки зростаюча цифровізація фінансового сектору збільшує ризики атак з боку шахраїв [3]. Компанії та банки мають інвестувати у вдосконалення механізмів автентифікації користувачів, таких як двофакторна автентифікація та біометричні методи захисту даних.

Ще одним важливим напрямком є створення програм навчання фінансовій грамотності для населення. Державні та приватні ініціативи повинні спрямовувати ресурси на проведення освітніх кампаній, що допоможуть громадянам розпізнавати фінансові шахрайства та захищати свої кошти [4].

Наукові дослідження також відіграють значну роль у розробці ефективних методів протидії фінансовим махінаціям. Експерти аналізують сучасні тенденції у сфері шахрайства, розробляють нові методи ідентифікації ризиків та пропонують інноваційні підходи до захисту фінансових даних [1].

Отже, вирішення проблеми фінансових махінацій потребує комплексного підходу, що включає технічні, правові та освітні заходи. Спільні зусилля держави, фінансових установ та громадськості дозволять значно знизити рівень шахрайства та забезпечити стабільність фінансової системи.

Список використаних джерел

1. Кримінальний кодекс України Стаття 222. Шахрайство з фінансовими ресурсами. URL: https://kodeksy.com.ua/-kriminal_nij_kodeks_ukraini/statja-222.htm
2. Кримінальна відповідальність за шахрайство з фінансами – Бачинський та партнери. URL: <https://legalaid.ua/ua/kryriminalna-vidpovidalnist-za-shahrajstvo-z-finansamy/>
3. Міжнародне шахрайство та його розслідування в Україні. URL: <https://consultant.net.ua/consultant-article/5269>
4. Кредитні махінації в сфері фінансово-кредитних відносин. Тернопільський науково-дослідний експертно-криміналістичний центр. URL: <https://ndekc.te.ua/news/kreditn-mahnats-v-sfer-fnansovokreditnih-vdnosin-ta-zahist-nteresv-h-subktv>
5. FBI Internet Crime Complaint Center (IC3). (2023). Internet Crime Report 2023. URL: <https://www.ic3.gov/Home/AnnualReports>

Гарасимів М.-Р.А.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Колодій А.В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

**ОЦІНКА ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ:
СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ**

Оцінка платоспроможності сільськогосподарських підприємств є важливою складовою в забезпеченні їх стабільного функціонування і розвитку в умовах ринкової економіки. Сільське господарство є однією з основних галузей економіки, яка забезпечує продовольчу безпеку країни та має великий вплив на економічну ситуацію в регіонах. Однак через високу залежність від природно-кліматичних умов та постійну мінливість ринку, сільськогосподарські підприємства стикаються з ризиками, що можуть вплинути на їх платоспроможність. Тому актуальність оцінки їх фінансового стану залишається високою, оскільки вона дозволяє не лише вчасно виявляти фінансові труднощі, а й розробляти ефективні стратегії для їх подолання.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Оцінка платоспроможності є одним з основних аспектів фінансового аналізу підприємств, зокрема в сільському господарстві. Платоспроможність підприємства визначається його здатністю виконувати свої зобов'язання перед кредиторами та забезпечити фінансову стабільність в умовах економічних змін. Для оцінки платоспроможності використовують кілька ключових фінансових показників, зокрема коефіцієнти ліквідності, платіжної здатності, фінансової стійкості тощо.

Коефіцієнти ліквідності відображають здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Найбільш відомими з них є поточний коефіцієнт ліквідності та швидкий коефіцієнт ліквідності [1]. Чим вищі ці показники, тим більш фінансово стійким є підприємство. Однак їх слід аналізувати разом з іншими фінансовими показниками для отримання повнішої картини платоспроможності.

Методи оцінки платоспроможності включають як кількісні, так і якісні підходи. Кількісні методи зводяться до аналізу фінансових звітів, де на основі балансу та звіту про фінансові результати визначаються різноманітні фінансові показники, що характеризують платоспроможність підприємства. Якісні методи передбачають оцінку зовнішніх факторів, таких як зміни в законодавстві, соціально-економічна ситуація в регіоні, а також специфіка діяльності конкретного підприємства.

Для більш точного аналізу платоспроможності сільськогосподарських підприємств, важливим є врахування специфічних рис цієї галузі, таких як сезонність виробництва, залежність від погодних умов та коливання цін на сільськогосподарську продукцію. Тому оцінка фінансового стану таких підприємств повинна проводитися з урахуванням цих факторів, що значно ускладнює традиційний фінансовий аналіз.

Фінансовий стан сільськогосподарських підприємств України у 2021–2024 роках зазнав значних змін під впливом ринкових умов та кліматичних факторів. До 2021 року аграрний сектор демонстрував стабільне зростання, забезпечуючи вагомий внесок у національну економіку. Однак, починаючи з 2022 року, ситуація ускладнилася через військові дії, що призвели до втрати частини орних земель, руйнування інфраструктури та обмеження експорту.

За даними Київської школи економіки, непрямі втрати

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

аграрного сектору України внаслідок російської агресії можуть сягнути \$83 мільярдів до кінця 2025 року. Основними чинниками цих втрат є зменшення посівних площ та зміни у виробничих технологіях, що призводять до зниження врожайності. Зокрема, врожай зернових та олійних культур знизився зі 107 мільйонів тонн у 2021 році до прогнозованих 77 мільйонів тонн у 2024 році [2].

Кліматичні умови також суттєво вплинули на аграрний сектор. У 2023 році посуха охопила значну частину України, що ускладнило сівбу озимих культур. За даними державних метеорологів, близько 60–70% посівних площ, включаючи південні, центральні, східні та навіть західні регіони, постраждали від посухи.

У 2023 році господарствами всіх категорій було зібрано 12697,1 тис. ц зернових та зернобобових культур на площі 251,1 тис. га, що на 10,7% менше порівняно з 2022 роком. Найбільший обсяг виробництва припадав на кукурудзу (5571,7 тис. ц), пшеницю (4569,8 тис. ц) та ячмінь (1525,7 тис. ц). Порівняно з 2022 роком, виробництво пшениці зменшилося на 11,3%, а ячменю на 10,9% [3].

Незважаючи на ці виклики, аграрний сектор залишається ключовим для економіки України. У 2023 році експорт сільськогосподарської продукції склав близько \$23 мільярдів, що підкреслює його важливість для національної економіки. Проте, для забезпечення стійкості та розвитку сільськогосподарських підприємств необхідно впроваджувати сучасні технології, диверсифікувати виробництво та покращувати інфраструктуру.

Таким чином, фінансовий стан сільськогосподарських підприємств України у 2021–2024 роках характеризувався значними викликами, зумовленими як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Подолання цих труднощів вимагає комплексного підходу та підтримки з боку держави та міжнародних партнерів.

Підвищення платоспроможності сільськогосподарських підприємств можливе завдяки оптимізації фінансового менеджменту, ефективному управлінню грошовими потоками та плануванню витрат [1]. Важливим фактором є залучення інвестицій і доступ до кредитних ресурсів, зокрема участь у державних програмах підтримки аграрного сектору.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Впровадження сучасних технологій, таких як автоматизація виробництва та точне землеробство, сприяє зниженню витрат і підвищенню продуктивності. Диверсифікація виробництва, включаючи переробку продукції та вирощування альтернативних культур, допомагає зменшити фінансові ризики.

Розширення ринків збуту та експортного потенціалу є важливими умовами фінансової стабільності. У 2023–2024 роках значна увага приділяється модернізації логістики та створенню зернових коридорів.

Таким чином, для покращення платоспроможності сільськогосподарських підприємств необхідний комплексний підхід, що включає технологічну модернізацію, залучення інвестицій та розширення експортних можливостей.

Список використаних джерел

1. Лахтіонова Л. Ф. Фінансовий аналіз сільськогосподарських підприємств: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2015. 250 с. URL: <https://scholar.google.com/citations?hl=en&user=nLYGJ1kAAAAJ>
2. Reuters. Ukraine farm sector indirect losses may reach \$83 bln due to russian invasion. URL: <https://www.reuters.com/markets/commodities/ukraine-farm-sector-indirect-losses-may-reach-83-bln-due-russian-invasion-2024-10-03>
3. Головне управління статистики у Львівській області. Офіційні дані щодо врожаю сільськогосподарських культур. URL: <https://www.gusrv.gov.ua/pres/2024/menu-pres11.htm>

Горошко О.Р.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Колодій А.В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВАХ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Фінансовий менеджмент є основою стабільного розвитку фермерських господарств, забезпечуючи ефективне управління

ресурсами та стійкість до економічних викликів. В останні роки аграрний сектор України зазнав значних змін, зокрема через вплив глобальних економічних криз та внутрішніх реформ. За даними Державної служби статистики України, у 2022 році валовий внутрішній продукт у сільському господарстві зменшився на 5,8% порівняно з попереднім роком [1]. Це підкреслює необхідність впровадження сучасних методів фінансового менеджменту для підвищення ефективності господарств.

Незважаючи на складнощі, фермерські господарства демонструють адаптивність, впроваджуючи нові технології та стратегії управління. Зокрема, у 2023 році спостерігалось зростання інвестицій у сільське господарство на 3,2% [2]. Однак, для досягнення стійкого розвитку необхідно вдосконалювати фінансове планування, оптимізувати витрати та забезпечувати доступ до фінансових ресурсів. Це вимагає комплексного підходу та співпраці між державними органами, фінансовими установами та фермерами.

Фінансовий менеджмент у фермерських господарствах охоплює фінансове планування, бюджетування, контроль фінансових потоків, кредитування та інвестування. Важливим етапом є фінансове планування, що включає визначення потреб у фінансових ресурсах, оцінку можливих доходів і витрат. Наприклад, впровадження сучасних технологій вирощування озимої пшениці може вимагати додаткових інвестицій, але призводить до підвищення врожайності та прибутковості. Бюджетування допомагає фермерам ефективно розподіляти кошти на закупівлю насіння, добрив, пального та інших необхідних матеріалів, що сприяє стабільності господарської діяльності.

Контроль та аналіз фінансових потоків є важливою складовою управління фермерськими господарствами. Регулярний моніторинг витрат і доходів дозволяє оцінювати фінансовий стан господарства, виявляти слабкі місця та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Кредитування та інвестування також відіграють ключову роль у розвитку фермерських господарств. Наприклад, оновлення технологічного обладнання може вимагати залучення кредитних коштів, але в довгостроковій перспективі це підвищує ефективність виробництва. Однак, фермерські господарства в Україні стикаються з низкою проблем у сфері фінансового менеджменту.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Однією з основних проблем є обмежений доступ до фінансових ресурсів. Багато фермерів мають труднощі з отриманням кредитів через високі вимоги банків та недостатню заставну базу, що обмежує можливості для розширення та модернізації виробництва. Крім того, висока собівартість виробництва та нестабільність цін на аграрну продукцію створюють фінансову нестабільність фермерських господарств. Коливання цін на сільськогосподарську продукцію та зростання вартості ресурсів негативно впливають на рентабельність фермерської діяльності.

Ще однією проблемою є недостатній рівень фінансової грамотності серед фермерів. Багато фермерів не володіють достатніми знаннями у сфері фінансового планування та управління, що ускладнює прийняття ефективних фінансових рішень. Крім того, використання застарілих методів обліку та аналізу фінансів знижує оперативність та точність управлінських рішень. Вирішення цих проблем можливе через впровадження сучасних інструментів фінансового управління, державну підтримку та підвищення рівня фінансової грамотності фермерів.

Для покращення фінансового менеджменту у фермерських господарствах необхідно впроваджувати сучасні фінансові технології, автоматизовані системи обліку та аналізу фінансів. Це підвищить точність та швидкість обробки даних, що сприятиме ефективнішому управлінню ресурсами. Державна підтримка та поліпшення доступу до фінансування також є важливими факторами. Наприклад, розробка програм державної підтримки, які спрощують умови отримання кредитів та надають гранти для фермерів, може включати субсидування процентних ставок або надання гарантій за кредитами.

Крім того, оптимізація витрат через впровадження енергоефективних технологій, модернізацію обладнання та вдосконалення логістичних процесів дозволяє знизити витрати та підвищити рентабельність виробництва. Важливим напрямом є також розвиток фінансової грамотності, що передбачає організацію навчальних програм та семінарів для фермерів. Це дозволить їм краще розуміти фінансові процеси та приймати обґрунтовані рішення щодо управління власним господарством.

Ефективний фінансовий менеджмент є основою успішної діяльності фермерських господарств, сприяючи їх фінансовій

**кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого**

стійкості та підвищенню конкурентоспроможності. Для досягнення цих цілей необхідно вдосконалювати фінансове планування, впроваджувати сучасні технології управління та забезпечувати доступ до фінансових ресурсів. Важливим аспектом є підвищення рівня фінансової грамотності фермерів, що сприятиме більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень. Державна підтримка та розвиток програм фінансування можуть значно покращити умови ведення фермерського господарства в Україні. Подальші дослідження у сфері фінансового менеджменту повинні бути спрямовані на розробку інноваційних механізмів залучення фінансових ресурсів, адаптованих до специфіки аграрного сектора.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/>

Дзяма В.М.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Янковська К.С.

Львівський національний університет природокористування

**АУДИТ ФІНАНСОВО-ОБЛІКОВИХ СИСТЕМ У
ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ**

Цифровізація економіки значно змінює підходи до фінансового обліку та аудиту, відкриваючи нові можливості, але й створюючи низку викликів для професіоналів. Автоматизація облікових процесів, використання великих даних, блокчейну та інших інноваційних технологій вимагає від аудиторів здатності адаптувати традиційні методи перевірки до нових реалій. Основними викликами є складність перевірки автоматизованих систем, забезпечення кібербезпеки, інтеграція нових і старих облікових технологій, а також необхідність розробки нових підходів до оцінки достовірності фінансових даних. Ці фактори потребують від аудиторів глибоких знань у сфері інформаційних технологій і здатності оперативно реагувати на зміни у цифровому

середовищі.[2]

Цифровізація економіки та розвиток новітніх технологій значно трансформують облікові та аудиторські практики. Хоча інновації відкривають нові можливості для підвищення ефективності і точності фінансових процесів, вони також створюють низку викликів для аудиторів. Основні з них включають:

1. Складність перевірки автоматизованих систем.

У сучасних умовах значна частина облікових процесів автоматизована за допомогою спеціалізованих програмних засобів. Аудитори мають перевіряти не тільки фінансові документи, але й програмне забезпечення, алгоритми, які обробляють дані, що ускладнює аудит. Традиційні методи перевірки можуть бути неефективними для новітніх цифрових систем, що вимагає впровадження нових підходів та інструментів.

2. Кібербезпека і захист даних.

В умовах цифровізації підприємства все більше використовують хмарні технології та зберігають великі обсяги даних в інтернеті. Це підвищує ризики кібератак, витоків даних та шахрайства. Аудитори повинні оцінювати не лише фінансові результати, а й безпеку даних, що вимагає спеціалізованих знань у галузі кібербезпеки.

3. Інтеграція нових технологій та традиційних систем.

Багато підприємств ще не повністю перейшли до цифрових облікових систем, що призводить до складнощів при інтеграції старих і нових підходів до обліку. Аудитори повинні перевіряти як традиційні фінансові документи, так і дані з нових систем, що вимагає високої компетентності і здатності працювати з різними типами інформації.

4. Визначення достовірності та надійності даних.

Оскільки цифрові системи обробляють великі обсяги інформації, важливим викликом є забезпечення її достовірності. Аудитори повинні перевіряти не тільки точність даних, але й правильність алгоритмів, що їх генерують, що потребує вміння розуміти складні технологічні процеси.

5. Невизначеність нормативно-правового регулювання.

Багато країн все ще розробляють або оновлюють нормативно-правову базу щодо цифрових фінансових систем. Відсутність чітких правил і стандартів може створювати проблеми при проведенні аудиту, оскільки аудитори можуть бути змушені

**кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого**

адаптувати свої методи до швидко змінюваних умов.

6. Залежність від зовнішніх постачальників технологій.

Багато організацій використовують сторонні цифрові платформи для ведення обліку. Аудитори повинні перевіряти не тільки правильність ведення обліку всередині організації, а й забезпечення належного функціонування та безпеки платформ, які використовуються для обробки та зберігання даних.[1]

Ці виклики вимагають від аудиторів постійного вдосконалення навичок, глибокого розуміння сучасних технологій, а також здатності адаптувати традиційні методи до умов цифрової економіки.

Цифровізація бізнес-процесів відкриває нові можливості для аудиту фінансово-облікових систем, дозволяючи значно підвищити ефективність перевірок і забезпечити більшу прозорість фінансових даних. (табл.1)

Таблиця 1

Основні можливості аудиту в умовах цифрової економіки	
1. Автоматизація процесів аудиту	Використання сучасних програмних засобів та алгоритмів для автоматизації аудиторських перевірок дозволяє значно знизити час, необхідний для виконання рутинних завдань. Це підвищує точність перевірок і дає змогу аудиторам зосередитися на складніших аспектах перевірки.
2. Покращення точності та надійності аудиторських перевірок	Цифрові системи забезпечують автоматичний моніторинг і верифікацію фінансових операцій, що знижує ймовірність помилок і шахрайства. Це дозволяє аудиторам перевіряти не лише звітність, а й процеси її створення, що підвищує точність фінансової інформації.
3. Інноваційні інструменти для оцінки ризиків	Аудитори можуть використовувати інструменти аналітики для більш точного оцінювання фінансових і

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

	операційних ризиків. Цифрові платформи дозволяють швидше і точніше оцінювати ймовірність виникнення ризиків, що сприяє своєчасному виявленню та мінімізації потенційних проблем.
4. Підвищення прозорості фінансових систем	Завдяки використанню технологій блокчейн та інших дистрибутивних реєстрів, можна забезпечити незмінність і прозорість даних, що значно покращує якість аудиторських перевірок і підвищує довіру до фінансової звітності.
5. Можливість дистанційного аудиту	Цифрові технології дозволяють проводити аудит на відстані, що особливо важливо для глобальних компаній. Веб-платформи та хмарні рішення дозволяють аудиторам отримувати доступ до фінансових даних у будь-який час і з будь-якої точки світу.
6. Розширення можливостей для прогнозування та оптимізації	Використання аналітики для прогнозування фінансових показників і бізнес-процесів дає аудиторам змогу не тільки перевіряти фактичні дані, а й виявляти потенційні проблеми та оптимізувати фінансові стратегії компаній

Таким чином, цифрові технології створюють нові можливості для аудиту, роблячи процес перевірки більш ефективним, точним та прозорим. Вони дозволяють аудиторам не тільки оцінювати фінансову звітність, але й здійснювати комплексний аналіз ризиків, що забезпечує більш високий рівень довіри до фінансових результатів підприємств.

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

Список використаних джерел

1. Аудит в умовах сталого розвитку: сучасні виклики та перспективи. 2021. URL:<https://www.apu.com.ua/wp-content/uploads/2019/12> ;
2. Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах цифрової економіки. 2024. URL:<http://188.190.43.194:7980/jspui/bitstream/123456789/13235/1>

Драган Р. В.
Науковий керівник: к.е.н., доц. Синявська Л.В.
Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

СУТЬ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ

Наявність фінансового контролю є логічним наслідком подвійної ролі фінансів в економіці: окрім розподільчої функції, фінанси виконують також контролюючу роль. Саме тому використання фінансових ресурсів державою та місцевими органами влади обов'язково супроводжується контролем за їх цільовим використанням [1, с. 4].

Згідно з чинним законодавством, фінансовий контроль здійснюють усі органи державної влади та місцевого самоврядування, включаючи спеціалізовані контролюючі органи. Фінансовий контроль є не лише завершальним етапом процесу управління фінансами, але й необхідною умовою його ефективності.

У загальній системі управління суспільними процесами фінансовому контролю належить особливе місце завдяки його специфіці. Здатність фінансів відображати всі аспекти господарської діяльності робить фінансовий контроль всеосяжним. Однак, для перетворення потенційного контролю на реальний, необхідно чітко розрізняти базові та додаткові елементи фінансового контролю.

Контрольна функція фінансів є їхньою притаманною властивістю і слугує основою для виникнення фінансово-контрольних відносин. Водночас, власне фінансовий контроль – це

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

діяльність спеціалізованих органів та організацій, спрямована на реалізацію цієї контрольної функції.

Фінансовий контроль відіграє ключову роль у забезпеченні законності та ефективності використання державних коштів. Його основні завдання полягають у контролі за дотриманням фінансового законодавства на всіх рівнях управління – від державних органів до громадян; аналізі ефективності використання коштів та відповідності витрат поставленим цілям.

У контексті сучасної ринкової економіки, що характеризується високою динамічністю та конкурентністю, роль фінансового контролю значно зросла. Його специфіка полягає у здатності впливати на економічні процеси, спрямовуючи їх у потрібне русло. Ефективний фінансовий контроль є потужним інструментом для прискорення економічного зростання, раціонального використання ресурсів та забезпечення збереження державної власності [2, с. 20].

Однак, сучасний фінансовий контроль має ряд особливостей, які ускладнюють його організацію та здійснення. Збільшення кількості суб'єктів господарювання, розширення сфер їх діяльності та ускладнення фінансових відносин призвели до зростання обсягів і різноманітності контрольних заходів. Динамічні зміни в законодавстві та організаційній структурі органів фінансового контролю свідчать про те, що процес формування ефективної системи такого контролю ще триває.

Отже, фінансовий контроль – це комплекс заходів, що здійснюються органами державної влади, місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями та громадянами з метою забезпечення законності, фінансової дисципліни та ефективності використання фінансових ресурсів. Мета такого контролю – виявлення та усунення відхилень від встановлених норм, які перешкоджають раціональному використанню майна та коштів, а також сприяння досягненню економічних і соціальних цілей.

Список використаних джерел

1. Васільєва Л. М., Дацій Н. В., Залізнюк В. П. Ефективність фінансового контролю в системі державного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток.

2020. No 3. С. 1–5. URL:
http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/5.pdf

2. Дмитренко О.В. Організація і здійснення державного контролю в Україні (фінансово–економічні аспекти); дис. д.наук з держ.управління; спеціальність – 25.00.02. – К.: НАДУ. 2010. 342 с.

3. Негода Ю. В. Шляхи удосконалення державного фінансового контролю в Україні. Економіка та суспільство. Випуск № 44. 2022 р. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1770/1706>

Зуб А.В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Шолудько О.В.
Львівський національний університет природокористування

ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ВІЙНИ В УКРАЇНІ

В умовах повномасштабної війни в Україні формування місцевих бюджетів набуває особливої актуальності. Фінансова децентралізація, розпочата ще до початку війни, спрямована на посилення фінансової незалежності органів місцевої влади. Однак війна суттєво змінила фінансовий ландшафт країни, і тепер місцеві бюджети повинні бути сформовані з урахуванням потреб оборони та відновлення інфраструктури.

В умовах війни місцеві бюджети України стикаються з рядом викликів:

- збільшення залежності від центрального бюджету;
- пріоритизація витрат на оборону;
- зміна податкових надходжень.

Вони проявляють в тому, що через війну значно зросла кількість громад із критичним рівнем фінансової стійкості, що призвело до збільшення залежності від міжбюджетних трансфертів. Фінансування сектору безпеки і оборони стало одним із пріоритетів у бюджетах 2025 року. Війна вплинула на податкові нарахування, зокрема, через зміни в податковому законодавстві та зниження економічної активності в деяких регіонах [1].

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Ми вважаємо, що для підвищення ефективності формування місцевих бюджетів в умовах війни необхідно ввести наступні заходи. Зокрема, здійснювати оптимізацію міжбюджетних трансферів через використання механізмів горизонтального вирівнювання для підтримки громад з меншими доходами та підвищення їх фінансової стійкості. Громадам потрібно шукати способи розширення джерел доходів через стимулювання підприємницької діяльності та розвиток державно-приватного партнерства для збільшення власних джерел доходів місцевих бюджетів. При цьому слід посилювати громадський контроль за прийняттям рішень у сфері фінансового управління для підвищення прозорості та підзвітності органів місцевої влади.

Вагомим чинником може виступати реалізація середньострокового бюджетного планування, як це передбачено Бюджетною декларацією на 2025-2027 роки, для забезпечення стабільності фінансових ресурсів. Зокрема, у 2025 році ресурс місцевих бюджетів зросте, порівняно з 2024 роком, на 15% - з 285,1 млрд грн до 327,7 млрд грн. [2].

У майбутньому місцеві бюджети України повинні продовжувати адаптуватися до нових умов, що включають як військові дії, так і відновлення інфраструктури. Це вимагає подальшого розвитку фінансової децентралізації та підвищення фінансової автономії органів місцевої влади. Крім того, залишається розвиток державно-приватного партнерства та стимулювання підприємницької діяльності на місцевому рівні для збільшення власних джерел доходів.

Українська держава продовжує працювати над тим, щоб забезпечити фінансову стабільність місцевих органів влади та підтримувати їх у виконанні закладених на них функцій.

Отже, вдосконалення формування місцевих бюджетів під час війни в Україні вимагає комплексного підходу, який включає оптимізацію міжбюджетних відносин, розширення джерел доходів та посилення громадського контролю. Реалізація цих заходів дозволить підвищити фінансову стійкість органів місцевої влади та забезпечити ефективне виконання їх функцій у складних умовах.

Список використаних джерел

1. Возняк, Г., і Коваль, В. (2022). Видатки місцевих бюджетів

через призму війни в Україні / О.В. В кн. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України* : Вип. 154 (2) (с. 9-14). DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-2-2>. [українською мовою].

2. Державний бюджет на 2025 рік ухвалений: які ресурси матиме місцеве самоврядування. Децентралізація: веб-сайт. URL: <https://decentralization.ua/news/18930> (дата звернення: 27.02.2025р.)

Кабар Ю.Б.

Науковий керівник: к.е.н., доц.. Рубай О.В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Фінансовий контролінг в сучасних умовах невизначеності набуває критичного значення для забезпечення стабільності та виживання бізнесу. Він спрямований на збереження фінансової стійкості підприємств, адаптацію до нових викликів та ефективне використання ресурсів. Військові дії створюють складне економічне середовище, яке супроводжується високими ризиками, нестачею ресурсів, нестабільністю ринків та порушенням логістичних ланцюгів.

Фінансовий контролінг – це система управління фінансовими ресурсами підприємства, що поєднує стратегічне планування, моніторинг, аналіз та контроль за фінансовими потоками з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. В сучасних умовах господарювання, які характеризуються високою динамікою змін, нестабільністю ринкового середовища та ризиками, фінансовий контролінг стає ключовим інструментом забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності бізнесу.

Кожне підприємство самостійно визначає підхід до організації контролінгу: створювати постійний відділ контролінгу або формувати тимчасову групу, яка виконуватиме відповідні функції.

Фінансовий контролінг сприяє досягненню фінансових цілей, з його допомогою можна зробити аналіз розбіжностей між фактичними та прогнозованими результатами, коригувати

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

напрямок розвитку підприємства відповідно до цілей та задач, поставлених керівництвом. За цільовим спрямуванням фінансовий контролінг буває операційний та стратегічний. Операційний контролінг пов'язаний з досягненням цілей у короткостроковій перспективі, які зазвичай визначаються протягом процесу розроблення стратегічного плану. При проведенні даного виду фінансового контролінгу, особлива увага надається статтям «доходи» і «витрати» та звіту про рух грошових коштів. Стратегічний фінансовий контролінг характеризується досягненням довгострокових цілей, забезпечуючи при цьому ефективність діяльності підприємства. Він базується на вивченні ризиків, розробленні перспектив, виявленні сильних та слабких сторін суб'єкта господарювання [1].

У реальних умовах функціонування підприємством стратегічний та оперативний контролінг тісно взаємопов'язані між собою у процесі реалізації функцій менеджменту. Контролінг виступає у якості ланцюга, який пов'язує між собою систему управління та організаційне та інформаційне забезпечення конкретної економічної системи. Практичне застосування інструментарію контролінгу сприяє удосконаленню системи управління та покращенню економічної стійкості підприємства [2].

Фінансовий контролінг є важливим елементом сучасної системи управління підприємством, спрямованим на забезпечення його стабільності, ефективності та конкурентоспроможності. В умовах економічної нестабільності, цифровізації та глобалізації його роль набуває ще більшого значення.

Саме тому, перспективи фінансового контролінгу в системі управління підприємством мають бути спрямовані на його цифровізацію, стратегічний розвиток, посилення антикризових механізмів та інтеграцію інноваційних підходів. Використання сучасних технологій та розширення аналітичного потенціалу дозволять підприємствам ефективно адаптуватися до динамічного бізнес-середовища, забезпечувати фінансову стабільність та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Список використаних джерел

1. Адонін С. В., Калашнікова А.Д. Фінансовий контролінг у системі управління підприємством. *Електронне наукове фахове*

**кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого**

видання «Ефективна економіка»: веб-сайт. URL:
http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/99.pdf (дата звернення
02.03.2025).

2. Капліна А. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. Електронне видання «Ефективна економіка». 2021: веб-сайт. URL:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8630> (дата звернення: 03.03.2025).

Клим В.С.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Синявська Л.В.
Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

ПЛАНУВАННЯ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ МІСЦЕВОГО БЮДЖЕТУ

Грошові потоки є життєво важливим аспектом фінансового менеджменту будь-якої організації, включаючи органи місцевого самоврядування. Вони відображають рух грошових коштів у часі, показуючи, як гроші надходять до бюджету та як вони витрачаються.

Грошові потоки безпосередньо впливають на ліквідність бюджету. Достатня кількість грошових коштів необхідна для своєчасного виконання всіх платіжних зобов'язань. Стабільні грошові потоки забезпечують платоспроможність бюджету, тобто здатність своєчасно розраховуватися за своїми боргами. Ефективне управління грошовими потоками сприяє фінансовій стійкості бюджету, тобто його здатності протистояти негативним зовнішнім впливам [3, с. 671].

Аналіз грошових потоків допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо інвестицій, фінансування, управління витратами тощо. Грошові потоки є одним з ключових показників ефективності діяльності бюджетної установи.

Планування грошових потоків є невід'ємною частиною бюджетного процесу. Воно дозволяє:

1. Прогнозувати надходження та витрати, оскільки завдяки

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

плануванню можна передбачити, коли і в якому обсязі будуть надходити кошти до бюджету, а також які витрати потрібно буде здійснити.

2. Оптимізувати використання коштів, адже планування допомагає виявити резерви для оптимізації витрат і підвищення ефективності використання коштів.

3. Забезпечити фінансову стабільність, тому що добре сплановані грошові потоки дозволяють уникнути дефіциту бюджету та забезпечити його стабільну роботу.

4. Зменшити ризики - аналізуючи грошові потоки, можна виявити потенційні ризики і розробити заходи для їх мінімізації.

Ефективне планування грошових потоків є одним з ключових факторів успішного управління місцевим бюджетом. Воно дозволяє забезпечити фінансову стабільність, оптимізувати використання ресурсів та приймати обґрунтовані управлінські рішення [2, с. 71].

Зовнішні фактори (макроекономічна ситуація, політичні та соціальні фактори) відіграють значну роль у формуванні та динаміці грошових потоків місцевого бюджету. Вони можуть як позитивно, так і негативно впливати на надходження та витрати коштів, створюючи непередбачуваність і ускладнюючи процес планування.

Крім вище перелічених факторів важливими також є:

1. Природні фактори: повені, пожежі, землетруси можуть призвести до значних фінансових втрат і вимагати додаткових витрат на ліквідацію наслідків.

2. Глобальні процеси: світові економічні кризи можуть негативно вплинути на експорт, інвестиції та споживання, що призведе до зниження податкових надходжень; епідемії та пандемії - розповсюдження інфекційних захворювань може призвести до значних витрат на охорону здоров'я та інші заходи.

Для мінімізації впливу зовнішніх факторів необхідне посилення фінансового планування, тобто розробка детальних і гнучких планів бюджету, які враховують можливі ризики; створення резервних фондів для покриття непередбачених витрат; збільшення кількості джерел доходів бюджету для зменшення залежності від окремих факторів; співпраця з іншими рівнями влади задля вирішення проблем та пошук додаткових джерел фінансування;

**кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого**

впровадження нових технологій, використання сучасних інформаційних систем для аналізу даних і прогнозування.

Отже, зовнішні фактори є невід’ємною частиною фінансової діяльності місцевих бюджетів. Для успішного управління грошовими потоками необхідно постійно моніторити зміни зовнішнього середовища, розробляти ефективні стратегії адаптації та мінімізації ризиків.

Практика планування грошових потоків місцевого бюджету є одним з ключових елементів фінансового менеджменту. Воно дозволяє забезпечити стабільність фінансової системи громади, ефективно використання коштів та реалізацію запланованих проєктів.

Список використаних джерел

1. Колісник О. П. Грошові потоки: сутність, класифікація та їх оптимізація в процесі управління Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2018. №10, с. 60-65. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/10-2018/kolisnyk.pdf>
2. Музика О. А. Доходи місцевих бюджетів за українським законодавством: монографія. Київ, 2017. 179 с.
3. Тешева Л.В., Щербань О.Д, Вакулєнко О.О. Поняття грошового потоку підприємства Економіка і суспільство Випуск № 10 / 2017. С 670-675. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/114.pdf

Коваль Р.М.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Колодій А.В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

**ФІНАНСОВИЙ СТАН ПІДПРИЄМСТВ ТА ШЛЯХИ ЙОГО
ВДОСКОНАЛЕННЯ**

Фінансовий стан підприємства є однією з найважливіших характеристик, що визначає його здатність функціонувати в умовах постійних змін економічної ситуації. Оцінка фінансового стану є важливою для якості прийнятих управлінських рішень, а також для

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

визначення напрямків подальшого розвитку підприємства. Фінансова стабільність безпосередньо впливає на ефективність використання ресурсів підприємства, що в свою чергу визначає його конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змінних економічних умов. Система оцінки фінансового стану включає різні аспекти, починаючи від аналізу ліквідності та рентабельності до вивчення впливу зовнішніх економічних факторів.

Для проведення аналізу фінансового стану підприємства застосовуються різноманітні методи, серед яких найпоширенішими є коефіцієнтний, балансний та методи оцінки через фінансові звіти. Кожен з цих методів дозволяє поглиблено оцінити різні аспекти фінансової стабільності та ефективності діяльності підприємства.

Коефіцієнтний метод є одним з найбільш використовуваних для оцінки фінансового стану підприємства. Цей метод передбачає розрахунок специфічних фінансових коефіцієнтів, таких як коефіцієнт ліквідності, платоспроможності, оборотності та рентабельності. Кожен з цих коефіцієнтів дозволяє детально оцінити фінансову стійкість підприємства, його здатність виконувати зобов'язання, а також ефективність використання активів у процесі виробництва і реалізації продукції. Наприклад, коефіцієнт ліквідності дозволяє оцінити здатність підприємства виконувати зобов'язання в короткостроковій перспективі, а коефіцієнт рентабельності демонструє ефективність використання ресурсів підприємства.

Балансний метод передбачає оцінку фінансового стану через аналіз структури активів та зобов'язань підприємства, зокрема, співвідношення власного та залученого капіталу. Цей метод дозволяє оцінити рівень фінансової незалежності підприємства. Підприємства з високим рівнем залученого капіталу можуть зіткнутися з проблемами в разі зміни процентних ставок або в періоди економічної нестабільності, оскільки це підвищує ризик неплатоспроможності. Важливим аспектом є також аналіз структури активів, оскільки наявність значної частки не ліквідних активів може негативно вплинути на здатність підприємства виконувати свої зобов'язання.

Метод фінансових звітів є ще одним важливим інструментом для оцінки фінансового стану підприємства. Фінансові звіти, такі

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

як звіт про фінансові результати, баланс і звіт про рух грошових коштів, надають інформацію щодо структур витрат і доходів, що дозволяє виявити основні джерела доходів та витрат підприємства. Крім того, вони дають змогу оцінити ліквідність та платоспроможність підприємства на поточний момент, а також виявити проблеми в управлінні грошовими потоками.

Фінансовий стан підприємства є результатом впливу великої кількості факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Зовнішні фактори можуть включати макроекономічні умови, політичну ситуацію, інфляцію, податкову політику та інші зміни в законодавстві, які можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на підприємство. Наприклад, зміни в податковому законодавстві можуть призвести до значного збільшення витрат на оподаткування, що зменшує фінансову стійкість підприємства.

До внутрішніх факторів, які безпосередньо впливають на фінансовий стан підприємства, належать структура капіталу, ефективність використання ресурсів, управлінські практики, а також стратегія фінансового управління. Керівництво підприємства має здатність впливати на фінансовий стан через правильне планування та контроль за витратами, а також через оптимізацію структури капіталу. Так, підприємства з оптимальною структурою капіталу можуть більш ефективно реагувати на зміни в економічних умовах та підтримувати фінансову стабільність.

Для забезпечення стабільного фінансового стану підприємства необхідно розробляти та впроваджувати ефективні стратегії управління фінансами. Одним з ключових напрямків є оптимізація структури активів і зобов'язань підприємства, що дозволяє зменшити фінансові ризики та підвищити рівень фінансової стійкості. Зниження частки короткострокових зобов'язань та збільшення частки власного капіталу сприяє зменшенню залежності від зовнішніх джерел фінансування і дозволяє підприємству більш стабільно функціонувати в умовах економічної невизначеності.

Іншим важливим напрямком є управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Проблеми з заборгованістю можуть значно погіршити фінансовий стан підприємства, оскільки вони можуть призвести до зниження ліквідності та платоспроможності. Тому важливо впроваджувати ефективні

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

механізми моніторингу та управління заборгованістю, що включають встановлення чітких строків оплати, контроль за виконанням зобов'язань та використання інструментів для забезпечення своєчасних платежів.

Впровадження сучасних фінансових інструментів є ще одним важливим кроком для забезпечення стабільності фінансового стану підприємства. Використання деривативів, форвардних контрактів, опціонів та інших інструментів дозволяє знизити ризики, пов'язані з коливаннями валютних курсів, процентних ставок або цін на сировину, що особливо важливо для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність або працюють у сферах з високою вартістю ресурсів.

Вдосконалення фінансового стану підприємств є складним і багатогранним процесом, який вимагає застосування різноманітних методів оцінки та прийняття стратегічних рішень щодо управління фінансами. Застосування комплексного підходу до аналізу та вдосконалення фінансового стану дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити стабільне функціонування підприємства. Важливими напрямками є оптимізація структури капіталу, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також впровадження інноваційних фінансових інструментів для хеджування ризиків, що дозволяють знизити вплив зовнішніх економічних факторів.

Список використаних джерел

1. Нагорний П., Базюк Д. Оцінка фінансового стану як передумова ефективного управління підприємством. *Трансформаційна економіка*, 2023, (1 (01)). С. 44-49. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-1-8>
2. Яцух О.О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. № 3. Т. 29 (68). С. 173–180.

ФІНАНСОВИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА: УПРАВЛІННЯ ТА СТРАТЕГІЯ

Управління фінансовим розвитком підприємства – це комплекс заходів, стратегій і методів, спрямованих на забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів для досягнення довгострокових цілей компанії. Це ключовий аспект фінансового менеджменту, який передбачає аналіз, планування, контроль та оптимізацію фінансів підприємства.

Основними аспектами управління фінансовим розвитком підприємства є:

1. Фінансове планування: розробка стратегічного та оперативного фінансового плану, визначення фінансових потреб підприємства, формування бюджету та прогнозування доходів і витрат.

2. Джерела фінансування та їх оптимізація: вибір оптимальних джерел фінансування (власні або позикові кошти), управління залученими інвестиціями та кредитними ресурсами, використання грантових, державних програм підтримки, венчурного капіталу тощо.

3. Управління грошовими потоками: контроль надходжень і витрат: підтримка ліквідності та фінансової стабільності, оптимізація дебіторської та кредиторської заборгованості, інвестиційна діяльність.

4. Аналіз ключових фінансових показників (рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість): контроль прибутковості бізнесу та економічної ефективності операцій, визначення точок зростання та зон підвищеної витратності, фінансовий контроль і аудит, інше.

Управління фінансовим розвитком підприємства є ключовим фактором його стійкості та конкурентоспроможності. Ефективне фінансове планування дозволяє підприємству забезпечувати стабільні грошові потоки, уникати дефіциту ресурсів та оптимізувати витрати. Чітка фінансова стратегія допомагає не

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

лише підтримувати поточну діяльність, а й створювати умови для довгострокового зростання, розширення ринків та модернізації виробництва. Саме фінансовий розвиток визначає здатність компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та ефективно використовувати наявні ресурси.

Доцільність управління фінансовим розвитком зростає в умовах економічної нестабільності та високої конкуренції. Сучасні підприємства стикаються з різноманітними викликами – інфляцією, коливанням валютних курсів, зміною споживчого попиту та регуляторних вимог. Грамотне управління фінансами дозволяє компаніям мінімізувати ризики, знаходити альтернативні джерела фінансування та ефективно інвестувати в стратегічно важливі напрямки. Використання сучасних фінансових інструментів, таких як антикризове планування, управління кредитним портфелем і диверсифікація капіталовкладень, підвищує стійкість бізнесу до непередбачуваних обставин.

Грамотне управління фінансовим розвитком сприяє підвищенню вартості підприємства та його інвестиційної привабливості. Потенційні інвестори та кредитори оцінюють фінансову стійкість компанії, її здатність генерувати прибуток і виконувати зобов'язання. Чітка фінансова політика та прозорість управління ресурсами сприяють зростанню довіри з боку партнерів, відкривають доступ до вигідних фінансових рішень і стимулюють подальше масштабування бізнесу. Таким чином, ефективне управління фінансовим розвитком є не лише інструментом забезпечення стабільності, а й потужним механізмом для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Отже, управління фінансовим розвитком підприємства – це комплексна діяльність, яка допомагає організації досягати стратегічних цілей, ефективно використовувати фінансові ресурси та забезпечувати довгостроковий економічний успіх.

Список використаних джерел

1. Погожа Н.В. Проблемні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства в умовах рецесії України. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. №. 2 (45). С. 144-149.
2. Прушківська Е. В. Напрями вдосконалення, формування та

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

використання фінансових ресурсів на підприємстві. Вісник. Запоріжжя, 2011. №3 (7). С. 256-262.

3. Романенко Т. В. Шляхи удосконалення формування та використання фінансових ресурсів підприємств. Економічні науки. Полтава, 2013. С. 248-252.

Криса О., Шийка О.

Науковий керівник: к. е. н., доц. Прокопишин О. С.
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С. З. Гжицького

ПРОБЛЕМИ ТА НЕДОЛІКИ СИСТЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ УКРАЇНИ

Ефективна й справедлива податкова система держави – важливий чинник стимулювання економічного розвитку і залучення інвестицій. Проблеми й недоліки в чинній податковій системі призводять до тіньової економіки, економічних викликів та погіршення соціально-економічного становища населення. Враховуючи військову агресію з боку росії, складні умови глобальної конкуренції й потребу фінансової стабільності, для подальшого розвитку України важливим завданням залишається вивчення і вдосконалення системи оподаткування.

Зазначимо, що Україна входить до переліку країн з найбільш складними і непривабливими податковими системами. Відповідний рейтинг, який має назву «Tax Hells Index 2023» («Податкове пекло 2023»), був скомпільований американським фондом «1841» [5]. Згідно з цим рейтингом, перше місце посідає країна, в якій економічна ситуація найскладніша. У цьому рейтингу Україна займає четверте місце, причому, згідно зі звітом фонду, оцінку було проведено на основі даних 2021 року, себто перед початком широкомасштабної війни та запровадженням в Україні воєнного стану. Такий рейтинг свідчить, що в процесі оподаткування бізнес та інвестори зіштовхуються з істотними недоліками української системи оподаткування.

Із початком повномасштабного вторгнення росії в Україну стала вкрай неоптимальною структура державних доходів, і вже у 2023 р.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

неподаткові надходження стали майже дорівнювати податковим надходженням і становили 45 %. Необхідно зазначити, що в доходах Державного бюджету України переважають непрямі податки (ПДВ, акцизні збори, податки на міжнародну торгівлю та зовнішні операції) – їх питома вага за 2023 р. становила 65,6 % від усіх податкових надходжень, з них найбільша частка належала ПДВ – 48,2 %. Прямі податки у 2023 р. становили 34,4 % від усіх податкових надходжень України [1]. Варто зазначити, що у розвинутих країнах Європи питома вага непрямих податків набагато нижча.

Наприклад, у Німеччині непрямі податки становлять усього 27,2 %, у Бельгії – 27,5 %, в Англії – 36,7 %. У цих країнах переважають прямі податки в системі оподаткування, адже вважається, що прямі податки є соціально справедливішими з погляду платоспроможності їх платників, оскільки об'єктом оподаткування є дохід або прибуток. А от переважання непрямих податків у структурі оподаткування спостерігається в постсоціалістичних країнах ЄС з молодою ринковою економікою [2].

Зараз в Україні намітилася тенденція до збільшення частки прямих податків у системі оподаткування. Хоча вітчизняна система оподаткування формувалася впродовж багатьох років, однак досі є незавершеною й недосконалою через постійні зміни і доповнення до законодавчих актів, які спричиняють неузгодженість і протиріччя. Зокрема, у 2011 – 2021 рр. Податковий кодекс України було піддано 166 змінам і доповненням.

Наступним істотним недоліком сучасної системи оподаткування в Україні є існування значної кількості податків і зборів, більшість з яких має дуже низьку питому вагу в загальних податкових надходженнях, менше 1 %. Це призводить до ситуації, коли ці податки не роблять суттєвого внеску в накопичення доходів бюджету країни, а лише стають додатковими витратами на їх стягнення [4].

У Національній економічній стратегії України на період до 2030 року вказано також, що податкова система України є надто дискреційною і зумовлює тінізацію та офшоризацію економіки [3].

Нерідко трапляються випадки автоматизованого блокування податкових накладних, що є не менш істотним недоліком чинної системи оподаткування України. Автоблокування податкових

**кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого**

накладних є інструментом забезпечення контролю за дотриманням податкового законодавства. Однак воно може призводити до суттєвих проблем для підприємств, оскільки впливає на їх фінансову й податкову діяльність.

Не зайвим буде згадати і про скасування податкових пільг для бізнесу в серпні 2023 р. Після початку повномасштабної війни, у квітні 2022 р. Кабінет Міністрів України вжив заходів, спрямованих на підтримку бізнесу, зокрема встановив податкові пільги, внаслідок чого відбулося зниження до 2 % розміру єдиного податку. Варто зазначити, що скасування податкових пільг може спричинити негативний вплив на певні галузі й підприємства, що можуть стати менш конкурентоспроможними чи зазнати суттєвих фінансових втрат.

Отже, чинна система оподаткування України зіштовхується з багатьма важливими проблемами, що суттєво ускладнює її ефективність і впливає на бізнес-середовище країни: існування значної кількості податків і зборів; постійні зміни й доповнення до законодавчих актів; скасування податкових пільг для бізнесу; автоматизоване блокування податкових накладних; будучи надто дискреційною, податкова система України сприяє тінізації й офшоризації економіки.

Таким чином, ці проблеми й недоліки суттєво ускладнюють податкову систему і вимагають комплексного підходу щодо її оптимізації та модернізації.

Список використаних джерел

1. Доходи державного бюджету України в 2021–2023 рр. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/2023/> (дата звернення: 20.02.2025).
2. Дроздовська О. С., Озерчук О. В. Співвідношення прямих та непрямих податків у податковій системі України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 10. С. 44-50. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2017/10.pdf (дата звернення: 23.02.2025).
3. Національна економічна стратегія на період до 2030 року (розділ 1). URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179> (дата звернення: 23.02.2025).

**Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку**

4. Олійник О. О., Дорофєєва Ю. В. Проблеми і перспективи розвитку оподаткування в Україні. *Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: Теоретичні, практичні та освітянські аспекти*. 2020. С. 452-455. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41869/1/conf-nmetau_accounting_2020.pdf#page=453 (дата звернення: 20.02.2025).

5. The 1841 Foundation Tax Hells Index 2023. URL: <https://the1841foundation.com/wp-content/uploads/2023/10/TH-Index-2023-The-1841-Foundation ENG.pdf>.

Кузнєцов В.В.

Науковий керівник: к.е.н., доц.. Рубай О.В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

МІСЦЕВІ БЮДЖЕТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Місцевий бюджет є важливим елементом системи публічних фінансів, що забезпечує фінансову базу для виконання функцій місцевого самоврядування. Місцевий бюджет – це фінансовий план територіальної громади, який визначає джерела доходів та напрями видатків на певний бюджетний період. Він є основним інструментом фінансового забезпечення місцевого самоврядування та відіграє ключову роль у наповненні зведеного бюджету країни, оскільки:

- місцеві бюджети акумулюють значну частину податкових та неподаткових надходжень, що сприяє фінансовій децентралізації та підвищенню ефективності розподілу ресурсів;
- місцеві органи влади мають змогу самостійно визначати пріоритети розвитку та розподіляти кошти відповідно до потреб громади;
- завдяки податкам та зборам, які надходять до місцевих бюджетів, фінансується розвиток інфраструктури, соціальних послуг, освіти, медицини та житлово-комунального господарства.

Щоб розуміти питання місцевого бюджету, важливо дослідити поняття бюджету з різних точок зору, адже це багатогранна категорія, що охоплює різноманітні наукові та практичні підходи. З одного боку, бюджет сприймається як фінансовий план, спрямований на розподіл ресурсів для виконання визначених зобов'язань, а з іншого боку – як стратегічний інструмент для реалізації соціально-економічних цілей та відіграє важливу роль у формуванні фінансової самостійності та конкурентоспроможності територій [1].

Отже, для повного розуміння сутності місцевого бюджету необхідно розглядати його не лише як засіб покриття витрат, а й як ключовий інструмент фінансового управління, який сприяє забезпеченню стабільності та розвитку громади.

Дослідники розглядають бюджет як багатогранне поняття, що охоплює матеріальні, економічні, політичні та правові аспекти. У широкому розумінні бюджет можна визначити таким чином:

1. фінансовий план держави, що визначає загальну стратегію використання ресурсів;
2. державний фонд грошових коштів, який акумулює доходи та забезпечує фінансування суспільних потреб;
3. річний план управління, який відображає пріоритети уряду у використанні фінансових ресурсів протягом бюджетного періоду;
4. нормативно-правовий документ, що регулює порядок формування та виконання фінансового плану держави, затвердженого на законодавчому рівні.

Місцевий бюджет - важлива складова системи формування бюджету України, і займає чільне місце в децентралізаційній реформі. Децентралізація владних та фінансових повноважень держави на користь місцевого самоврядування є однією з найбільш визначальних реформ періоду української незалежності [2].

Отже, бюджет є основним інструментом управління та координації фінансових ресурсів країни. Він відіграє важливу роль у формуванні та реалізації державної фінансової політики, через що він забезпечує розподіл грошових ресурсів між ефективними секторами економіки, визначення пріоритетів інвестування, соціальної підтримки та розвитку інфраструктури. По суті, бюджет є унікальним документом, що забезпечує ефективне управління усіма грошовими активами країни та їх розподілом і

використанням.

Список використаних джерел

1. Цимбалюк І.О., Павліха Н.В., Корнелюк О.А. Місцеві бюджети як основа фінансової самостійності та конкурентоспроможності територій. *Економіка та суспільство*. Вип. 55. 2023: веб-сайт. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2937/2858> (дата звернення 28.02.2025).
2. Настільна книга голови ОТГ. Місцеві бюджети: веб-сайт. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/440/1.pdf> (дата звернення 28.02.2025).

Курило Я.Т.

Науковий керівник: к.е.н., доц.. Рубай О.В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Фінансова діяльність є важливим компонентом функціонування будь-якого суб'єкта господарювання, оскільки саме від її ефективності залежить фінансова стійкість, прибутковість та конкурентоспроможність підприємства. В умовах динамічного економічного середовища, зростання конкуренції, змін у законодавстві та нестабільності ринкових факторів підприємствам необхідно шукати шляхи для покращення своєї фінансової діяльності, безперервно впроваджувати ефективні підходи для вдосконалення своєї фінансової стратегії.

Фінансова діяльність суб'єктів господарювання визначається як сукупність заходів, спрямованих на формування, розподіл і використання фінансових ресурсів підприємства з метою забезпечення його стабільного функціонування, розвитку та досягнення стратегічних цілей.

Згідно з Господарським кодексом України, фінансова діяльність підприємств охоплює процеси залучення та використання

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

фінансових ресурсів, забезпечення платоспроможності, формування прибутку та виконання фінансових зобов'язань перед державою, партнерами й працівниками [1].

Вплив війни негативно позначився на роботі підприємств практично усіх сфер, деякі з них були змушені скоротити діяльність, послаблюючи очікування щодо власних економічних перспектив, або взагалі зупинити. Вести фінансову діяльність максимально ефективно відповідно до існуючих умов, аби не тільки зберегти власну фінансову стабільність, а й підтримати економіку країни – ключове завдання, яке сьогодні стоїть перед вітчизняними суб'єктами господарювання [2].

Рціональне управління фінансовими ресурсами, оптимізація витрат, ефективне планування та контроль за фінансовими потоками стають ключовими завданнями для підприємств, які прагнуть забезпечити стабільний розвиток та мінімізувати можливі ризики. Важливе значення також має впровадження сучасних фінансових інструментів, цифрових технологій та антикризових стратегій, які сприяють адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

У сучасних умовах повномасштабної війни українські підприємства, незважаючи на значні виклики, продовжують функціонувати, підтримуючи економічну стабільність, зберігаючи робочі місця та створюючи ресурси для зміцнення обороноздатності й безпеки країни. Державні органи активно координують і регулюють їхню діяльність, впроваджуючи нові адаптивні, ефективні та гнучкі механізми, спрямовані на забезпечення безперервної фінансової діяльності бізнесу та стабільного фінансово-господарського розвитку.

Фінансова діяльність українських суб'єктів господарювання, що функціонують на ринкових засадах, є добре структурованим механізмом, спрямованим на створення міцної фінансової основи як для поточної роботи підприємств, так і для успішної реалізації майбутніх стратегічних цілей. Забезпечення фінансової стабільності залишається ключовим і стратегічно важливим завданням для кожного суб'єкта господарювання. Стійке у фінансовому плані підприємство має суттєві конкурентні переваги та здатне ефективно протидіяти ризикам, загрозам і економічним викликам.

Список використаних джерел

1. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 №436-IV: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 03.03.2025).
2. Десятнюк О., Горват Т. Регулювання фінансової діяльності підприємств в умовах воєнної економіки: поточний стан та прогнози. *Світ фінансів*. Вип. 2. 2023. С. 45-55. веб-сайт. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/50037> (дата звернення 02.03.2025).

Легедза Х. М.

Науковий керівник: викладач економічних дисциплін

Томашівська М.В.

Відокремлений структурний підрозділ

«Вишнянський фаховий коледж

Львівського національного університету природокористування»

**ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ДЛЯ
БІЗНЕСУ: ПЕРЕВАГИ ТА СКЛАДНОСТІ**

У нашому воєнному сьогодні зростання ролі інформації та інформаційних технологій як факторів суспільного життя зумовили формування цифрової економіки визначальним трендом глобального соціально-економічного розвитку. Невідемним фактором цифровізації економіки є сфера бізнесу.

Бізнеси переживаєть зараз не найкращі часи, вони були змушені переглянути свої стратегії, змінити логістичні ланцюжки та пристосуватися до нових умов ринку. Багато підприємств зіткнулися зі зниженням попиту, перебоями в постачаннях та проблемами з персоналом. Проте, українські підприємці показують виняткову стійкість і винахідливість, знаходячи нові шляхи для продовження своєї діяльності.

Розвиток бізнесу відбувається зараз у надзвичайно складних умовах динамічного середовища. Це зумовлює необхідність застосування інноваційних програмних продуктів у сфері бухгалтерського обліку. Діджиталізація, як одна із основних тенденцій розвитку національної економіки, спричиняє зміну

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

підходів до ведення бізнесу та модифікує канали комунікації підприємств зі стейкхолдерами.

Окреслені зміни зумовлюють необхідність модернізації бухгалтерського обліку як системи збору, опрацювання й зберігання інформації про діяльність підприємства. Можна визначити, що основними перевагами діджиталізації бухгалтерського обліку є такі: економія часу й підвищення продуктивності; оптимізація та підвищення ефективності комунікацій; вихід на новий рівень обслуговування клієнтів; спрощення облікових процесів; зменшення технологічного облікового циклу; покращення технічного інструментарію в інформаційних системах і технологіях обліку; формування конкурентних переваг за рахунок оптимізації робочого процесу.

Щоб у систему бухгалтерського обліку якісно впровадити цифрові технології має бути забезпечено ряд вимог, а саме:

- дотримання техніко-економічних вимог встановлення цифрових технологій;
- високий рівень професійної компетентності виконавців бухгалтерських операцій;
- чітке дотримання стратегії розвитку компанії;
- забезпечення зворотного зв'язку від користувачів облікової інформації.

Використання хмарних технологій значно покращує ефективність бізнес-процесів і зараз можна відзначити стрімку тенденцію до розширення ринку онлайнбухгалтерії на основі хмарних технологій, також простежується зростання пропозиції програм бухгалтерського обліку на віртуальних сервісах. Також у системі бухгалтерського обліку також активно застосовується blockchainтехнології, яка надає можливість постійного відстеження всіх фінансових операцій; відкритого доступу до інформації та її захист.

Основними складностями діджиталізації системи бухгалтерського обліку підприємств є необхідність якісного матеріально-технічного та кадрового забезпечення, сучасних інформаційних технологій та відсутністю належного досконалого законодавчого регулювання.

Список використаних джерел

1. Білоус О., Кундеус О. Трансформація бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки.-Галицький економічний вісник 4(83)2023
2. Скрипник С.В., Сливка Я.В., Музиченко Т. О. Блокчейн-технології в бухгалтерії: нові підходи до забезпечення прозорості та надійності фінансової звітності.-Економіка та суспільство 2024 # 66

Magerovska H.A.

Supervisor: PhD in Economics, Associate Professor Myronchuk Z.P.
Lviv National Environmental University

**THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON THE
DEVELOPMENT OF ACCOUNTING**

Over the past decades, digital technologies have penetrated every aspect of our lives, changing the way we work, communicate, and do business. Accounting is no exception, and digital transformation is having a significant impact on its processes and practices.

Digitalization of accounting is the process of introducing digital technologies and tools into accounting in order to automate, optimize and improve the efficiency of accounting processes [1].

Digitalization in the context of accounting is revolutionizing the way in which finance and business processes are accounted for in enterprises. This technological transformation allows for the introduction of automation in a large number of routine operations, such as transaction accounting, document processing, cost allocation, and many other aspects of financial management.

Thanks to digitalization, accounting processes become extremely accurate and efficient. Specialized programs and information systems provide automatic data processing and instant access to important information. This reduces the likelihood of errors and complications in accounting.

In addition, digitalization frees up a significant amount of resources and time that can be spent on financial data analysis and strategic planning. Accountants can focus on important tasks, such as analyzing

income and expenses, developing budgets, and identifying opportunities to optimize the financial position of the company.

Together, this leads to significant improvements in accounting efficiency and provides more accurate and timely financial reporting. With digitalization, businesses can be more competitive, and accountants have the opportunity to become strategic partners in making important management decisions.

Digitalization includes:

- ☐ the use of specialized software;
- ☐ cloud technologies;
- ☐ electronic document management;
- ☐ automatic data exchange;
- ☐ other tools that allow collecting, processing, storing and analyzing

financial information.

One of the main advantages of digitalizing accounting is the improvement of efficiency and accuracy of processes. Automation of routine tasks, such as data entry, calculations, and reporting, reduces errors and increases the speed of work [2]. In addition, digital tools allow for quick access to financial information, which facilitates timely and informed management decisions.

Digitalization facilitates cooperation and communication between accountants, clients, and other stakeholders. Thanks to electronic document management and electronic signatures, data and documents can be exchanged quickly and securely, which simplifies reporting and audit processes. In addition, digital tools allow you to monitor the financial condition of the company in real time and provide customers with access to their financial information [3].

However, the digitalization of accounting also brings new challenges and risks. The need to ensure cybersecurity and protect confidential information is growing. Companies should be prepared to prevent cyberattacks, ensure a reliable data storage system and use protective mechanisms to reduce the risk of sensitive information leakage. The main risks that may arise during the digitization of accounting data are summarized in the table below.

Table

Main risks in the digitalization of accounting

Types of risks	Value
Cybersecurity and data protection	In the absence of effective

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

	cybersecurity measures, digital systems can be subject to cyberattacks. Unauthorized access to confidential information can lead to a serious breach of confidentiality and loss of trust.
Technical errors and failures	Despite automation, technical errors or program failures can lead to incorrect data accounting. This can affect the accuracy of the financial report.
Lack of skills and training	The introduction of new digital technologies may require new skills and knowledge in IT and information security. Insufficient training can lead to the misuse of technology.
Dependence on technology suppliers	If an enterprise becomes too dependent on specific digital solution providers, it can cause problems if the company starts to have problems or changes its approach.
Resource availability and management	The costs of implementing and maintaining digital systems must be taken into account. For small businesses, this can be a financial burden.
Legal and regulatory compliance	Digital systems must comply with the requirements of legislation and regulation in the field of data processing and storage.
Loss of the human factor	In the case of full automation, there may be a risk of losing the human aspect in management and decision-making.
Innovation risks	Rapid changes in technology can

	lead to the fact that the implemented system may become outdated or require additional investments for modernization.
--	---

It is important to consider these risks when implementing digitalization and take appropriate measures to prevent and manage them.

To prevent and manage the risks of digitalization of accounting, it is recommended to take the following measures

- Implementation of effective cybersecurity measures;
- regular auditing and monitoring of systems;
- education and training of staff;
- backup and restore data;
- ensuring compliance with legal rules and regulations;
- monitoring innovations and technological trends;
- redundancy and diversification of technology providers;
- risk management and emergency planning.

These measures will help to mitigate the risks associated with the digitalization of accounting and maintain the efficient and secure operation of accounting systems.

List of references

1. Potryvayeva N.V., Kozachenko L.A., Lugova O.I. Adaptation of accounting to the digitalization of the economy. Accounting, taxation, analysis and audit: current state, problems and prospects of development: VI International Scientific and Practical Conference (Chernihiv, November 27, 2020): abstracts. Chernihiv : National University "Chernihiv Polytechnic", 2020. URL:<http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/20405>
2. Influence of digitalization on the development of accounting / O. V. Artyukh, M. S. Kopan // Modern scientific views on modernization, innovative technologies and financial processes: abstracts of the International Scientific and Practical Conference (Kyiv, June 29, 2019) - Kyiv : New Economics Analytical Center, 2019.
3. The impact of digitalization on the development of accounting // Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference "Development of Economics and Business Administration: Scientific Trends and Solutions". October 21, 2021. Volume 1. K.: NAU, 2021.

МІСЦЕВІ БЮДЖЕТИ ЯК ОСНОВА ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАД

У 2024 році фінансова спроможність територіальних громад України продовжує залишатися однією з головних тем для аналізу та обговорення. Місцеві бюджети є основою для забезпечення життєдіяльності громад, фінансування інфраструктурних проєктів, соціальних програм, підтримки ВПО та релокованого бізнесу та багатьох інших потреб.

Проте війна та економічні виклики, з якими стикається країна, суттєво вплинули на розподіл ресурсів, дохідну частину місцевих бюджетів і загальний баланс між громадами.

Війна значно вплинула на стан місцевих бюджетів України, створивши численні виклики та проблеми, які громади змушені вирішувати в умовах воєнного часу. Основні наслідки можна розділити на кілька основних аспектів:

1. Зниження податкових надходжень.
2. Зростання нерівності між громадами.
3. Зростання витрат на оборону і гуманітарні потреби.
4. Релокація бізнесу.
5. Роль військового ПДФО.
6. Скорочення інвестицій.
7. Інфляційний тиск.

Аналіз місцевих бюджетів у 2024 році виявляє суттєві зміни, зумовлені впливом війни та бюджетними новаціями. Збройний конфлікт значно вплинув на фінансову спроможність громад, спричинивши диспропорції у розподілі ресурсів та створивши нові виклики для місцевого самоврядування.

Одним із основних факторів, що вплинув на місцеві бюджети, стало вилучення військового податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) з грошового забезпечення військовослужбовців. До жовтня 2023 року цей податок був вагомим джерелом доходів для багатьох громад, особливо тих, на території яких розміщені

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

військові частини. Вилучення військового ПДФО призвело до зниження частки місцевих доходів у зведеному бюджеті України: з 24,4% у 2022 році до 17,8% у 2023 році та до 15,8% за перші дев'ять місяців 2024 року.

Водночас доходи від інших податків, зокрема Єдиного податку, хоча й залишалися стабільно зростаючими, не змогли компенсувати зазначені втрати. Особливу увагу привертає нерівномірність надходжень у розрізі регіонів, що свідчить про необхідність подальшого коригування механізмів горизонтального вирівнювання податкоспроможності.

Ця ситуація посилила диспропорції між громадами: ті, що раніше отримували суттєві надходження від військового ПДФО, тепер стикаються з фінансовими труднощами, тоді як менш залежні від цього джерела зберегли відносну стабільність.

Водночас, війна призвела до скорочення надходжень одних місцевих податків, зокрема плати за землю, але певне зростання інших (єдиного податку). Разом з тим, в окремих громадах спостерігається суттєве скорочення надходжень через зниження економічної активності та пошкодження інфраструктури. Це свідчить про необхідність перегляду механізмів фінансового вирівнювання та підтримки громад, особливо в умовах війни.

Загалом аналіз ключових показників дозволяє виокремити основні проблемні питання та тенденції в управлінні місцевими бюджетами. Важливими аспектами залишаються зміцнення власної доходної бази громад, покращення ефективності використання міжбюджетних трансфертів, а також адаптація до економічних і соціальних умов, що склалися в країні. Вчасне реагування на ці виклики дозволить не лише стабілізувати місцеві бюджети, але й сприятиме збалансованому подальшому соціально-економічному розвитку територій.

Водночас для забезпечення сталого розвитку громад необхідно розробити стратегії, спрямовані на подолання диспропорцій та зміцнення фінансової бази місцевих бюджетів.

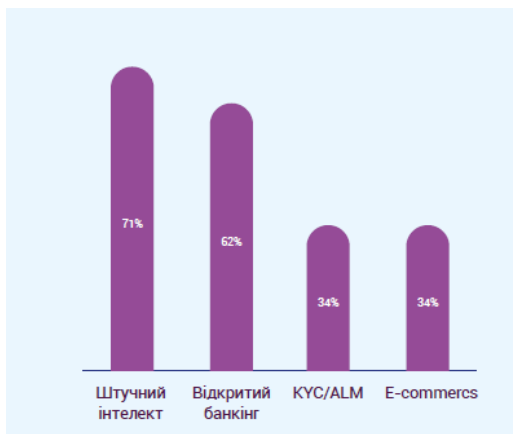
ПЕРСПЕКТИВИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УКРАЇНСЬКОМУ БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ

Банківський сектор відіграє надважливу роль у розвитку економіки країни. Особливо, якщо в цій країні тривають воєнні дії. З початком великої війни стало зрозуміло, що українські фінансові установи як ніколи потребують невідкладних інноваційних рішень. Постійна загроза кібератак, відтік клієнтів, зменшення кількості користувачів банківських послуг, низька економічна активність країни – це саме ті умови, в яких впровадження технологій штучного інтелекту стало справжньою необхідністю.

За прикладом далеко ходити не треба: штучний інтелект (ШІ) за кілька років знайшов широке застосування у багатьох галузях, в тому числі фінансових технологіях. Так, одним з головних трендів фінтеху у 2025 році (рис.1). буде використання інструментів ШІ для автоматизації повсякденних завдань.

Це й обробка транзакцій, і звірка документів, і введення даних, і дотримання нормативних вимог, і виявлення шахрайства.

Рисунок 1. Тренди, які матимуть найбільший вплив на фінансовий сектор у 2025 році



*за результатами дослідження УАФІК:

<https://fintechua.org/>

Штучний інтелект суттєво підвищить ефективність цих операцій та знизить кількість людських помилок, що своєю чергою призведе

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

до зменшення операційних витрат і підвищення ефективності роботи компаній.

Варто виділили найбільш перспективні напрямки застосування штучного інтелекту для банків:

- ✓ аналіз фінансової поведінки клієнтів – це дозволить запускати персоналізовані пропозиції й послуги;
- ✓ прогнозування фінансових ризиків та оптимізація управління активами;
- ✓ кібербезпека та виявлення шахрайських дій у реальному часі;
- ✓ автоматизований скоринг для оцінки кредитоспроможності клієнта;
- ✓ вдосконалення процесів внутрішнього аудиту;
- ✓ покращення обслуговування, вирішення клієнтських запитів у режимі 24/7 за допомогою чат-ботів та віртуальних асистентів;
- ✓ оптимізація бізнес-процесів та автоматизація рутинних завдань;
- ✓ забезпечення дотримання регуляторних вимог через автоматизацію перевірок і моніторинг транзакцій за допомогою ШІ4.

Отож, інструменти ШІ мають дуже велику перспективу для використання у банківській діяльності – від взаємодії з клієнтами до оцінки ризиків та моніторингу операцій клієнтів.

Також, як і будь-яка інша організація, банк може використовувати інструменти ШІ для своїх внутрішніх процесів – починаючи від підвищення продуктивності при підготовці внутрішньої та регуляторної звітності і до оцінки кандидатів, які розглядаються для працевлаштування у банк.

Попри всі переваги, кожна фінансова установа має розуміти технологічні можливості та обмеження. Банки повинні враховувати етичні аспекти використання ШІ, забезпечуючи прозорість і справедливість у прийнятті рішень, гарантуючи конфіденційність даних клієнтів.

Для розв'язання цих викликів та максимізації потенціалу диджиталізації банки мають розробити комплексні стратегії, що передбачають інвестиції в технологічну інфраструктуру, навчання персоналу, розвиток цифрової грамотності серед клієнтів та

Мороз Д. В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Синявська Л.В.

Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Аграрний сектор відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни, особливо в умовах війни. Військові дії, руйнування інфраструктури, зменшення доступу до ринків та проблеми з фінансуванням суттєво впливають на фінансову стійкість сільськогосподарських підприємств. Водночас, завдяки міжнародній підтримці, державним програмам допомоги та адаптації до нових реалій, аграрний сектор продовжує функціонувати та забезпечувати внутрішній і зовнішній ринки продукцією.

В сучасних умовах господарювання основний фокус державних видатків зміщено на потреби оборони, що обмежує фінансування сільського господарства. Це змушує підприємства шукати нові джерела коштів, серед яких ключову роль відіграють міжнародна фінансова підтримка, кредитні програми від глобальних фінансових установ, а також залучення приватних інвесторів.

Основними джерелами фінансування виступають:

- Державний бюджет. Український уряд спрямовує кошти на підтримку сільськогосподарської галузі через субсидії та спеціальні програми допомоги фермерам. Однак через пріоритетне фінансування оборонної сфери державна підтримка може бути обмеженою.

- Міжнародна фінансова допомога. Грантові та кредитні ресурси від міжнародних організацій і країн-партнерів відіграють важливу роль у фінансовому забезпеченні аграрного сектора. Зокрема, фінансову підтримку надають такі установи, як Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, а також Європейський Союз.

**кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого**

- Приватні інвестиції. Вкладення приватного капіталу є важливим джерелом фінансування сільськогосподарських підприємств. Інвестори можуть розглядати аграрний бізнес України як перспективну сферу, особливо за умови створення сприятливого інвестиційного клімату.

- Кредитні програми. Банки та фінансові установи пропонують кредити аграрним підприємствам, що можуть бути як короткостроковими для покриття операційних витрат, так і довгостроковими – для реалізації інвестиційних проєктів та модернізації виробництва [1].

Ці фінансові механізми позитивно впливають на фінансовий потенціал аграрних підприємств, надають необхідні ресурси для відновлення виробничих можливостей, оновлення технічного оснащення та реконструкції пошкодженої інфраструктури.

Фінансовий потенціал аграрних підприємств в умовах війни зазнає значних випробувань, але водночас відкриваються нові можливості для адаптації та розвитку. Державна підтримка, міжнародна допомога, використання інноваційних технологій та розвиток альтернативних ринків дозволяють аграрному сектору залишатися ключовою галуззю економіки. Стратегічний підхід до фінансів та оптимізація діяльності можуть допомогти підприємствам не лише вижити, а й зміцнити свої позиції на ринку в майбутньому.

Список використаних джерел

1. Тітов Д., Олексієнко В. Фінансове забезпечення аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4177>
2. Пешков А., Лега О. Аналіз фінансової стійкості вітчизняних підприємств в умовах невизначеності. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. №10. 151-158.
3. Степаненко О., Канельська А. Фінансова стійкість підприємств в період воєнного стану: ризики, загрози, шляхи їх подолання. *Підприємництво та інновації*. 2024. №33. с. 123-130.

НЕОБХІДНІСТЬ ЗАКОНОДАВЧОГО РЕГУЛЮВАННЯ КРИПТОВАЛЮТИ В УКРАЇНІ

З розвитком цифрових технологій та глобалізацією фінансових ринків криптовалюта стала важливим елементом сучасної економіки. В Україні, як і в багатьох інших країнах, питання правового статусу криптовалюти залишається актуальним. Відсутність чіткого законодавчого регулювання створює як можливості, так і ризики для економіки, фінансової безпеки та підприємницької діяльності.

Згідно із законодавством [2], криптовалюта офіційно визнана нематеріальним активом, що має економічну цінність. Крім того, на законодавчому рівні визначено, що цифрові активи є суб'єктами цивільних правовідносин. Це сприяє формуванню в Україні відповідного нормативно-правового середовища, яке забезпечує легальне функціонування як вітчизняних, так і міжнародних криптовалютних бірж. Також банківські установи, що діють у межах національної юрисдикції, отримують можливість відкривати рахунки для компаній, що працюють у сфері цифрових активів. Громадяни України матимуть змогу юридично захистити свої інвестиції у віртуальні активи, а держава зобов'язується гарантувати правовий захист прав власників криптовалюти [1].

Доцільно виокремити основні аспекти необхідності регулювання:

- забезпечення фінансової безпеки держави. Криптовалюта, як децентралізований фінансовий інструмент, має потенціал для використання у нелегальних схемах, включаючи відмивання грошей, фінансування тероризму та ухилення від податків. Законодавче врегулювання дозволить встановити механізми контролю за транзакціями та захистити фінансову систему від зловживань;

- захист прав інвесторів та користувачів. Через високу волатильність та нерегульований ринок криптовалюти інвестори

**кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого**

стикаються з підвищеними ризиками втрати коштів. Відсутність правового статусу криптоактивів унеможливило захист інвесторів у разі шахрайських схем або банкрутства бірж. Врегулювання дозволить визначити правові гарантії та зобов'язання суб'єктів ринку.

- стимулювання економічного розвитку. Офіційне визнання криптовалюти сприятиме розвитку цифрової економіки, залученню інвестицій та розвитку фінансових технологій (FinTech). Регулювання створить сприятливі умови для легального функціонування криптобірж, платіжних сервісів та блокчейн-стартапів;

- оподаткування криптовалютних операцій. Відсутність законодавчих норм щодо оподаткування криптовалютних операцій призводить до втрат державного бюджету. Запровадження чітких податкових правил дозволить збільшити надходження до бюджету та створити справедливі умови для підприємницької діяльності у цій сфері.

- відповідність міжнародним стандартам. Європейський Союз та інші міжнародні організації активно розробляють нормативні акти щодо криптовалют. Україна, як країна, що інтегрується у світову економічну систему, повинна адаптувати своє законодавство до міжнародних стандартів, зокрема до вимог FATF та регламентів ЄС.

Необхідність законодавчого регулювання криптовалюти в Україні є очевидною. Впровадження правової бази сприятиме фінансовій безпеці держави, захисту прав інвесторів, стимулюванню економічного розвитку та забезпеченню відповідності міжнародним стандартам. Для ефективного регулювання необхідно розробити комплексну нормативну базу, що охоплюватиме аспекти ліцензування, оподаткування, захисту прав споживачів та запобігання фінансовим злочинам.

Список використаних джерел

2. Захарків В. Регулювання ринку криптовалют: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економіка та суспільство*, (53). 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-57>

3. Про віртуальні активи: Закон України від 17 лют. 2022 р.
No 2074-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20/ed20220217#Text>

Поврозник О.Р.
Науковий керівник: к.е.н., доц. Колодій А.В.
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького

МОНЕТАРНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ: СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Монетарна політика є ключовим інструментом фінансової стабільності, особливо в умовах кризи. З 2022 року НБУ адаптував свої заходи до воєнних викликів, контролюючи валютний ринок, обмінний курс і ліквідність банківської системи. Аналіз їх впливу є важливим для оцінки ефективності монетарної політики у воєнний період.

Повномасштабна агресія росії проти України стала безпрецедентним випробуванням для монетарної політики Національного банку України. У таких умовах регулятору довелося оперативнo адаптуватися до нових загроз і викликів, щоб зберегти макроекономічну рівновагу.

Протягом 2022–2025 років монетарна політика НБУ зазнала суттєвих змін, спрямованих на підтримку фінансової стійкості держави в умовах воєнного стану. До ключових заходів належали модернізація інструментів грошово-кредитного регулювання, контроль за валютним ринком і зміцнення банківської системи.

З моменту початку повномасштабного вторгнення в 2022 році Національний банк оперативнo впровадив антикризові механізми. Зокрема, для утримання стабільності фінансового сектору та обмеження інфляційного тиску було запроваджено фіксований курс гривні до долара США. Також регулятор установив жорсткі валютні обмеження з метою мінімізації відпливу капіталу та захисту міжнародних резервів.

Як держава з економікою перехідного типу, Україна суттєво

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

залежить від зовнішньоекономічного середовища. Актуальним залишається питання забезпечення економічної безпеки, що потребує проведення детальних розрахунків для ефективного реагування на внутрішні та зовнішні загрози. Для зниження фінансових ризиків і залучення інвестицій необхідно максимально ефективно використовувати аналітичні інструменти. Аналіз макроекономічних показників, зокрема рівня інфляції та безробіття, дозволяє оцінити економічну стабільність і впливати на якість життя населення. Високі інфляційні темпи можуть знижувати купівельну спроможність громадян і негативно впливати на бізнес-середовище.

Регулювання процентних ставок є ключовим інструментом монетарної політики. Національний банк України встановлює їх рівень для балансування економічного зростання та стабільності національної валюти. У 2022–2025 роках ставки коливалися в межах 6–25 %, впливаючи на кредитування, інвестиції та купівельну спроможність.

Високі ставки сприяють фінансовій стабільності та контролю інфляції, але водночас обмежують доступ до кредитних ресурсів. Облікова ставка НБУ визначає динаміку фінансового ринку. Її підвищення з 2020 року стримувало інфляцію, але після початку війни банки скоротили кредитування, що зменшило її вплив. У 2022 році НБУ зафіксував ставку на рівні 10 %.

З червня 2022 року Нацбанк підняв облікову ставку до 25 %, щоб послабити тиск на валютному ринку, оскільки фінансові надходження від міжнародних партнерів стали стабільними. Надалі, у зв'язку з позитивними змінами в економіці та сприятливішим перебігом воєнних дій для України, із липня 2023 року НБУ розпочав поступове зниження ставки. Планується, що до 2026 року вона знову досягне рівня 10 %, що сприятиме економічному зростанню та активізації кредитування.

Економічне зростання – ключовий фактор розвитку держави, що сприяє розширенню виробництва, зайнятості та доходів населення. Воно зміцнює соціально-економічну стабільність і добробут громадян. Сьогодні динаміка грошової маси є одним із визначальних чинників піднесення економіки України.

У період з 2014 до 2024 року в Україні спостерігалось поступове зростання грошової маси, що відображає активну монетарну

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

політику держави. За офіційними даними НБУ, обсяг грошей в обігу зріс у 3,5 раза – з 893,9 до 3177,5 млрд грн. У січні 2024 року було зафіксовано незначне скорочення цього показника на 2 % (або 61,31 млрд грн) до рівня 3015,8 млрд грн, однак уже в наступні місяці тенденція до зростання відновилася. Востаннє подібне зменшення грошової маси спостерігалось в січні 2023 року, що свідчить про ефективність застосування монетарних інструментів для підтримки фінансової стабільності та стимулювання економічної діяльності.

НБУ застосував модель керованої гнучкості обмінного курсу як перехідний механізм до плаваючого валютного регулювання, що сприяло стабілізації інфляції, утриманню курсових очікувань і зміцненню довіри до гривні. Поступова ринкова корекція підвищила стійкість економіки до викликів.

Досвід країн, що пережили військові конфлікти, свідчить про посилення монетарних заходів для контролю інфляції та захисту валюти. Україна також використала ці інструменти, адаптуючи їх до власних економічних умов.

НБУ планує повернення до інфляційного таргетування з плаваючим курсом, поступово послаблюючи валютні обмеження та розширюючи вплив монетарних інструментів. Головна мета – цінова стабільність і сталий розвиток.

Монетарна політика НБУ під час воєнного стану виявилася ефективною: гнучке застосування інструментів, контроль інфляції та підтримка банківської системи зміцнили довіру до гривні й фінансового сектора.

Реалізація монетарної політики в умовах війни потребувала кардинальних змін, зокрема тимчасової фіксації валютного курсу, впровадження жорстких обмежень на валютні операції та значного підвищення облікової ставки. Проте поступове повернення до режиму гнучкого курсоутворення та інфляційного таргетування в 2024–2025 роках свідчить про досягнення макроекономічної стабільності та створення умов для економічного відновлення. Водночас ситуація залишається динамічною, що потребує подальшого удосконалення монетарної політики шляхом збереження рівноваги між контролем інфляції, підтримкою фінансової системи та стимулюванням економічного зростання.

Список використаних джерел

1. Лепушинський В. Монетарна політика НБУ в умовах воєнного стану. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Lepushynskyy_pr_22.12.2023.pdf
2. Національний банк України. Основні засади грошово-кредитної політики. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/monetarna-politika-spryamovuvatimetsya-na-privedennya-inflyatsiyi-do-tsili-5-u-naubliychi-roki--osnovni-zasadi-groshovo-kreditnoyi-politiki>
3. Національний банк України. Річний звіт Національного банку України за 2023 рік. URL: <https://yur-gazeta.com/golovna/nbu-opublikuvav-richniy-zvit-nacionalnogo-banku-za-2023-rik.html>

Рихлевич А.М.

Науковий керівник: д.е.н., проф. Гнатишин Л.Б.
Львівський національний університет ветеринарної
медицини імені С.З. Ґжицького

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННІ

Штучний інтелект (ШІ) стрімко змінює сферу бухгалтерського обліку та оподаткування, підвищуючи ефективність, точність та швидкість обробки інформації. Використання ШІ в обліку є надзвичайно актуальним через такі фактори: автоматичне введення даних (розпізнавання тексту, обробка первинних документів); класифікацію господарських операцій та їх відповідність до стандартів бухгалтерського обліку; автоматичне формування звітності на основі шаблонів та заданих алгоритмів. ШІ-системи зменшують ризик людських помилок під час введення даних та їх обробки. Програми, які використовують алгоритми штучного інтелекту, можуть автоматично перевіряти коректність бухгалтерських записів, знаходити неточності та навіть пропонувати виправлення. ШІ не лише обробляє дані, а й аналізує їх, допомагаючи прогнозувати фінансові ризики та тенденції. ШІ може допомагати підприємствам та організаціям, щоб їх діяльність відповідала законодавчим нормам, відстежуючи зміни в податковому законодавстві та автоматично адаптуючи

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

бухгалтерські процеси до нових вимог.

Про важливість практичного застосування елементів штучного інтелекту свідчить розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні» [4].

Для бухгалтерських процедур та оподаткування розроблено значну кількість програм з використанням компонентів штучного інтелекту, передусім для обробки первинних документів. Такі програми дозволяють миттєво вибрати із вхідного матеріалу таку інформацію, як наприклад, номер інвойсу, дати сплати та суми з і без податку на додану вартість (ПДВ), проведені банківські розрахунки, а також кореспонденції рахунків та ін [3]. Це поліпшення надає можливість бухгалтерам приділяти більше уваги для консультування своїх клієнтів. Моделі штучного інтелекту можуть виявляти тенденції, ризики й можливості, які допоможуть керівництву приймати обґрунтовані рішення. Штучний інтелект може використовуватися для виявлення фінансових аномалій та запобігання шахрайству. Системи моніторингу, засновані на штучному інтелекті, можуть автоматично виявляти неправомірні транзакції, знижуючи ризик втрати й підвищуючи рівень безпеки бухгалтерського обліку. Це допомагає забезпечити високий рівень безпеки операцій та збереження репутації підприємства [5].

Бухгалтерські платформи, такі як Quickbooks, Oracle, FreshBooks, Zoho Books і багато інших, щодня використовують у компаніях різних розмірів. Майже всі вони мають певний елемент ІІІ (рис.).

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

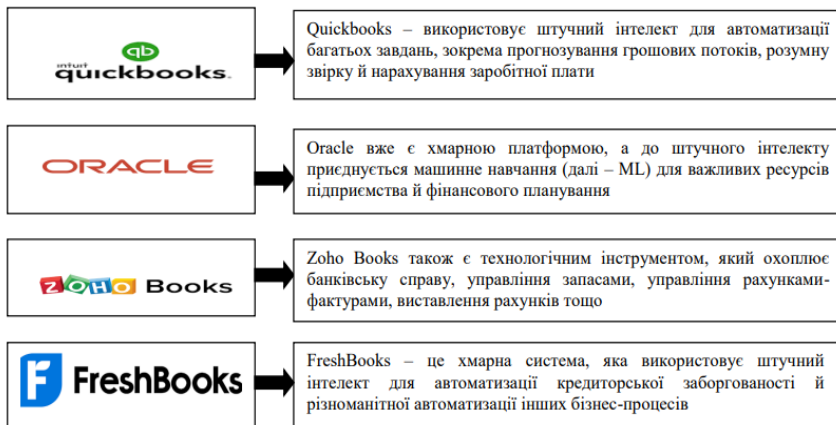


Рис. Програмне забезпечення для обліку з елементами хмарних технологій та штучного інтелекту [1]

З огляду на широкий спектр програмного забезпечення для впровадження концепції ШІ у сферу бухгалтерського обліку, постає питання про ризик повної заміни висококваліфікованих спеціалістів (бухгалтерів, аудиторів, аналітиків та фінансистів) цифровими технологіями. Варто відзначити, що впровадження ШІ у бухгалтерському обліку, оподаткуванні та аудиті потрібне для позбавлення фахівців від рутинної роботи. Важливими залишаються такі людські навички у роботі фахівців як комунікабельність, ентузіазм, вміння співпрацювати, здатність самостійно аналізувати ситуацію, критичне мислення, стресостійкість і гнучкість, вміння розв'язувати проблеми, пошук креативних рішень [2].

Цифрова трансформація також включає розширення можливостей мобільного доступу до бухгалтерської інформації. За допомогою мобільних додатків та платформ бухгалтери можуть отримувати доступ до фінансових даних, здійснювати операції та складати звітність безпосередньо зі своїх мобільних пристроїв. Це сприяє гнучкості та швидкості в роботі. Цифрова трансформація передбачає інтеграцію різних бухгалтерських систем та програмного забезпечення. Наприклад, інтеграція бухгалтерської системи з системою управління виробництвом дозволяє автоматично отримувати дані про витрати, обороти запасів тощо.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Це спрощує обмін інформацією, усуває необхідність вручну вводити дані та забезпечує їх однорідність. Цифрова трансформація сприяє впровадженню електронної звітності та стандартизації фінансової звітності.

ШІ вже сьогодні є потужним інструментом у бухгалтерії. Він не замінює повністю людину, але значно допомагає бухгалтерам, скорочуючи час на рутинні операції, зменшуючи кількість помилок та підвищуючи точність фінансового аналізу. ШІ дозволяє підвищити ефективність, скоротити витрати, мінімізувати помилки та покращити аналітику. Надалі його роль тільки зростатиме, особливо в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Список використаних джерел

1. Коваль О.В., Томчук О.Ф. Бухгалтерський облік в умовах цифровізації. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. №1. С. 23-37.
2. Кондратюк О. М., Руденко О. В., Чернобровкіна А. Є. Можливості та перспективи використання штучного інтелекту в аудиті. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8520> (дата звернення: 28.02.2025).
3. Лемішовська О.С., Мазур І.Р. Особливості штучного інтелекту в бухгалтерському обліку та аудиті. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. URL: https://www.internauka.com/uploads/public/16705027265649.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 27.02.2025).
4. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України № 1556-р від 02.12.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 27.02.2025).
5. Роль штучного інтелекту в бухгалтерському обліку та фінансах. Бухгалтер 911. URL: <https://buhgalter911.com/uk/news/news-1044623.html> (дата звернення: 28.02.2025).

ПЛАТІЖНЕ ШАХРАЙСТВО В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА МЕТОДИ ПРОТИДІЇ

У сучасному світі, де банківські операції стають все більш цифровими та зручними, платіжне шахрайство в банківській сфері набуває нових форм та масштабів. Зловмисники постійно вдосконалюють свої методи, використовуючи найновіші технології та соціальну інженерію для обману громадян та отримання незаконного доступу до їх коштів.

Ця тема є надзвичайно актуальною, оскільки кожен з нас може стати жертвою платіжного шахрайства.

1. Види платіжного шахрайства (кардинг, фішинг, соціальна інженерія, підміна IBAN):

- **кардинг:** Використання крадених даних банківських карток для здійснення покупок в Інтернеті або інших видів транзакцій.

- **фішинг:** Отримання особистої інформації, такої як логіни, паролі та дані банківських карток, шляхом обману, часто через підроблені веб-сайти або електронні листи.

- **соціальна інженерія:** Маніпулювання людьми для отримання конфіденційної інформації або здійснення певних дій, часто шляхом представлення себе працівником банку або іншої установи.

- **підміна IBAN:** Зміна IBAN (міжнародного номера банківського рахунку) під час здійснення платежу, щоб кошти були переведені на рахунок зловмисника.

2. Статистика та аналіз сучасних тенденцій платіжного шахрайства.

За даними Асоціації "ЄМА", яка спеціалізується на питаннях безпеки електронних платежів, в Україні спостерігаються наступні тенденції:

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

- **Зростання кількості шахрайських операцій:** У порівнянні з попередніми роками, кількість шахрайських операцій з платіжними картками та іншими платіжними інструментами значно зросла.
 - **Збільшення середньої суми збитку:** Середня сума, яку втрачають громадяни внаслідок шахрайства, також збільшується.
 - **Активізація соціальної інженерії:** Шахраї все частіше використовують методи соціальної інженерії, щоб змусити людей добровільно передати їм свої особисті дані або кошти.
 - **Використання сучасних технологій:** Зловмисники активно використовують сучасні технології, такі як фішинг, підроблені веб-сайти та мобільні додатки, для здійснення шахрайських дій.
 - **Трансграничний характер шахрайства:** Платіжне шахрайство часто має транскордонний характер, що ускладнює боротьбу з ним.
3. Технології та інструменти для виявлення та запобігання платіжному шахрайству (Fraud Detection Systems, поведінкова біометрія, штучний інтелект).
- **Fraud Detection Systems (FDS):** Системи виявлення шахрайства аналізують транзакції в реальному часі для виявлення підозрілої активності та запобігання шахрайським операціям.
 - **Поведінкова біометрія:** Технологія ідентифікує користувачів за їх унікальною поведінкою під час використання платіжних інструментів, такою як швидкість набору тексту або рухи миші.
 - **Штучний інтелект (ШІ):** ШІ використовується для аналізу великих обсягів даних та виявлення складних закономірностей, які можуть свідчити про шахрайство, таких як фішингові сайти.
 - **Блокчейн:** Технологія розподіленого реєстру може використовуватися для підвищення прозорості та безпеки платіжних операцій, унеможливаючи підміну даних.
 - **Токенізація:** Заміна реальних даних банківських карток на унікальні токени зменшує ризик їх викрадення, оскільки навіть у разі витоку токен не несе жодної цінності для зловмисників.

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

- **3D Secure:** Протокол безпеки забезпечує додаткову аутентифікацію користувачів під час здійснення онлайн-платежів, що значно знижує ймовірність шахрайства.

- **Системи моніторингу та аналізу:** Інструменти дозволяють банкам та іншим фінансовим установам відстежувати та аналізувати транзакції для виявлення підозрілої активності та оперативного реагування.

4. Роль банків та правоохоронних органів у боротьбі з платіжним шахрайством, і як підвищення фінансової грамотності населення сприяє протидії цьому явищу?

Банки відіграють ключову роль у боротьбі з платіжним шахрайством, постійно вдосконалюючи системи безпеки, такі як FDS, поведінкова біометрія та штучний інтелект, для виявлення та запобігання шахрайським операціям. Вони здійснюють моніторинг транзакцій, аналізуючи різні параметри для виявлення підозрілої активності, та активно інформують клієнтів про види шахрайства та методи захисту. Банки оперативно реагують на повідомлення про шахрайство, блокуючи картки та рахунки, проводячи розслідування та співпрацюючи з правоохоронними органами для притягнення зловмисників до відповідальності.

Платіжне шахрайство є серйозною загрозою для фінансової безпеки громадян та потребує комплексного підходу до боротьби з ним. Сучасні тенденції розвитку цього виду злочинності характеризуються зростанням кількості шахрайських операцій, використанням новітніх технологій та методів соціальної інженерії.

Ефективна протидія платіжному шахрайству можлива лише за умови об'єднання зусиль банків, правоохоронних органів та самих громадян. Банки повинні постійно вдосконалювати системи безпеки, здійснювати моніторинг транзакцій та інформувати клієнтів про можливі загрози. Правоохоронні органи повинні оперативно розслідувати випадки шахрайства та притягувати зловмисників до відповідальності.

ВИКОРИСТАННЯ BIG DATA ДЛЯ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ

Big Data – це технологія аналізу великих обсягів даних, яка дозволяє виявляти закономірності, приймати обґрунтовані рішення та автоматизувати процеси. У логістиці вона відіграє ключову роль, допомагаючи компаніям оптимізувати маршрути перевезень, зменшувати витрати, покращувати управління запасами та підвищувати якість обслуговування клієнтів [2]. Завдяки аналізу даних, на наш погляд, підприємства можуть швидко реагувати на зміни ринку, підвищувати ефективність ланцюгів постачання та отримувати конкурентні переваги.

Одним із ключових напрямів застосування Big Data у логістиці вважаємо оптимізація маршрутів. Системи аналізу даних у реальному часі дозволяють враховувати безліч факторів, а саме: завантаженість доріг, погодні умови, роботу транспортної інфраструктури, та обирати найефективніші шляхи доставки вантажів, що, в свою чергу, зменшує витрати на паливо, скорочує час у дорозі та підвищує пунктуальність. Однією із провідних компаній, яка активно використовує Big Data у логістиці, є UPS – один із найбільших у світі операторів доставки. Вона впровадила систему ORION (On-Road Integrated Optimization and Navigation), яка аналізує маршрути в реальному часі, враховуючи трафік, погодні умови та замовлення клієнтів [1, с. 2615]. Це дозволяє UPS щодня економити мільйони доларів, скорочуючи витрати на паливо та зменшуючи пробіг транспорту.

Окрім транспорту, важливим аспектом логістики є управління запасами. Використання Big Data дозволяє компаніям прогнозувати попит, уникати дефіциту товарів і зменшувати витрати на зберігання. Аналітичні моделі допомагають автоматизувати поповнення складів, враховуючи сезонність, поведінку споживачів і ринкові тенденції. Такі підходи застосовує, наприклад, Amazon, що використовує передові алгоритми машинного навчання для вдосконалення логістичних процесів та скорочення термінів

доставки.

Big Data також підвищує, ми вважаємо, ефективність ланцюгів постачання, покращуючи взаємодію між постачальниками, перевізниками та кінцевими споживачами. Дані із різних джерел дозволяють компаніям швидко адаптуватися до змін ринку, автоматично коригувати замовлення та підлаштовувати графік перевезень. Наприклад, у реальному часі можна перенаправляти вантажі із огляду на актуальну ситуацію на дорогах або зміну клієнтських запитів, що є важливою складовою роботи міжнародних перевізників, таких як DHL та FedEx [2, с. 2614 - 2615].

Попри значні переваги, використання Big Data у логістиці має, на наше переконання, і свої виклики. Захист даних потребує значних ресурсів, адже витік інформації може призвести до фінансових втрат та порушення безпеки ланцюгів постачання. Крім того, багато компаній використовують різні несумісні системи, що ускладнює інтеграцію даних [2]. Важливим залишається і питання підготовки персоналу – ефективне використання Big Data вимагає нових компетенцій у сфері аналітики та цифрових технологій.

Таким чином, технології аналізу великих даних уже стали невід'ємною частиною сучасної логістики. Вони дозволяють компаніям швидше адаптуватися до змін, знижувати витрати та покращувати обслуговування клієнтів. Інвестиції у Big Data стають стратегічно важливими для бізнесу, що прагне залишатися конкурентоспроможним у динамічному цифровому середовищі.

Список використаних джерел

1. Solanki A., Jadiga S. AI Applications for Improving Transportation and Logistics Operations. International Journal of Science and Research (IJSR). 2024. No. 12(3). P. 2607–2617.
2. Великі дані в бізнесі – як їх ефективно використовувати? Integral Solutions. URL: <https://integralsolutions.pl/uk/великі-дані-в-бізнесі,-як-ефективно-використовувати-потенціал-даних/> (дата звернення: 02.03.2025).

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Фіскальна діджиталізація стає визначальним питанням для всіх учасників господарювання та фінансових відносин. Кожен зараз прагне отримати інформацію оперативно, зручно та зрозуміло. У сучасних умовах, коли цифровізація та передові технології набувають важливості в оподаткуванні та інших галузях, електронні сервіси в системі податкового адміністрування створюються з метою підвищення ефективності роботи податкових органів та спрощення процедур нарахування, декларування та сплати податків. Хоча ці сервіси успішно функціонують, їм все ще необхідне удосконалення та розширення функціоналу.

Для дотримання податкового законодавства в умовах цифровізації доцільно побудувати нову модель податкової системи, яка справді адаптується до еволюції цифрової економіки. Враховуючи глибокий розвиток цифрової економіки, цифрова реформа є не лише проблемою, яку мають вирішити цифрові компанії, але й спільним викликом для всієї ринкової економіки. Після того як цифровізація поступово інтегрується в розвиток компаній, процес цифровізації створює проблеми для всієї податкової системи. У ході цифровізації потребує модернізації та реформування і традиційна податкова система [1].

Взаємодія платників податків з органами державного фінансового контролю, в тому числі Державною податковою службою України (далі – ДПСУ), в електронному середовищі дає змогу надавати нові якісні послуги та можливість дистанційного зв'язку. Такий підхід дозволяє компаніям швидко, якісно та оперативно виконувати свої податкові зобов'язання, складати та подавати різні форми звітності, а також спілкуватися з органами державного контролю у дистанційному режимі, що створює особливу зручність.

Практика засвідчує, що необхідно більш комплексно впроваджувати цифровізацію в податкові та правові норми.

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

Логічним вважається вибір двох основних напрямів: оподаткування діяльності в цифровій економіці; впровадження цифрових технологій в управлінні сплатою податків, зборів та зобов'язань [3].

Ефективний контроль та розрахунки за податковими платежами є ключовим завданням забезпечення стабільності податкової системи. У цьому контексті важливим кроком до вдосконалення адміністрування податків є створення ефективної цифрової системи обліку та перевірки податкових платежів, спрямованої на підвищення якості та швидкості обробки фінансової інформації. Водночас важливо запровадити інтелектуальну систему моніторингу ризиків недотримання податкового законодавства для відстеження порушень фінансового законодавства, мінімізації ухилення від сплати податків та забезпечення ефективного реагування на нього. Цифрові інструменти також дозволяють автоматизувати багато процесів, зменшуючи кількість помилок і скорочуючи час, необхідний для обробки даних. Однак слід мати на увазі, що реалізація цього процесу потребує значних зусиль і фінансових витрат на технологію, програмне забезпечення, організаційне забезпечення, підготовку кваліфікованого персоналу, а також надійний захист конфіденційної податкової інформації.

Розвиток електронних каналів зв'язку з платниками податків є одним з основних напрямків взаємодії податкових органів та учасників податкових правовідносин у зобов'язаннях. Наразі ДПСУ поступово розширює перелік електронних сервісів, що створює більше можливостей для реалізації принципу зручності виконання податкових зобов'язань.

Питання оподаткування в контексті розвитку цифрової економіки розглядається в Законі України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» від 14.12.2021 р. № 1946- IX. Зокрема, документом передбачено запровадження низки заходів, а саме:

1. Спеціальний режим оподаткування для резидентів Дія Сіті-ІТ компаній, які відповідають вимогам Закону України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» та зареєстровані у спеціальному реєстрі.

2. Спеціальний режим оподаткування доходів працівників

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

резидентів Дія Сіті та найнятих ними спеціалістів-виконавців (фахівців, які виконують роботи (надають послуги) у складі резидентів Дія Сіті, що провадять господарську діяльність на підставі виконавських договорів відповідно до Закону України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні».

Впровадження сучасних інформаційних технологій у податкову систему дозволить забезпечити: ефективний збір, обробку та аналіз податкової інформації; поглиблений і детальний аналіз податкових даних платників податків; вдосконалення механізму побудови податкової звітності та більш точно та зрозуміло відображати податкову інформацію; електронну взаємодію органів державного фінансового контролю з платниками податків; підвищення якості обслуговування платників податків; підвищення ефективності адміністрування податків; скорочення часу проведення податкових перевірок та виявлення порушень при нарахуванні податків; запобігання шахрайству з обчисленням податків; зменшення витрат на утримання національних установ фінансового контролю. Виділено перспективи впровадження сучасних інформаційних технологій у податкову систему та встановлено, що процеси тінізації у податковій сфері мають як негативні, так і позитивні наслідки для стабільного функціонування економіки, на основі чого рекомендовано Державній податковій службі України розробити і здійснювати різноманітні ефективні заходи податкового контролю (з метою зменшення масштабів тіньової економіки, враховуючи досвід зарубіжних країн), що є перспективною подальших досліджень.

Список використаних джерел

1. Електронні сервіси, розміщені на офіційному веб-порталі ДПС // Офіційний сайт Державної податкової служби України. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-elektronnyi-servisi/elektronni-servisi-/>.
2. Малецька О. Проблемні питання формування місцевих податків і зборів // Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 21 квітня 2021 р.) / за ред. Пилипенко К. А. – Полтава : ПДАУ, 2021. – С. 614–616.

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

3. Партин Г. О., Гоменюк В. В. Оподаткування діяльності підприємств цифрової економіки: зарубіжний досвід та можливості запровадження в Україні // Інфраструктура ринку. – 2020. – Вип. 43. – С. 78–83.

4. Податкове регулювання в умовах формування цифрової економіки в Україні. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/268452981.pdf>.

Фрей Р.В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Ціцька Н.Є.

Львівський національний університет природокористування

**ВНУТРІШНЄ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ
ОБЛІКУ РОЗРАХУНКІВ З ПОКУПЦЯМИ ТА
ЗАМОВНИКАМИ**

Бухгалтерський облік є складовою частиною процесу управління, накопичення та узагальнення всієї інформації про активи (майно) та пасиви (капітал і зобов'язання) всього підприємства в грошових вимірниках. В цілому це складна система і сукупність її елементів, взаємопов'язаних і об'єднаних в єдине ціле. Інформаційною основою для побудови бухгалтерського обліку стали українські законодавчі акти, галузеві директиви, нормативні документи з регулювання бізнесу, пов'язаного з розрахунками покупців і замовників. Щоб більш детально розглянути систему регулювання розрахунків покупців і клієнтів, необхідно розглянути, аспекти обліку розрахункових операцій. Окремі аспекти організації розрахункових операцій, зокрема розрахунків з дебіторами, визначені різними законодавчими актами, такими як господарське, цивільне та податкове законодавство, регламент документообігу правочинів тощо.

Організація облікового процесу розрахунків з покупцями та замовниками включає формування достовірної та своєчасної інформації; розробка і складання загальноприйнятих форм договорів та інших основних документів; контроль за виконанням періодичних звірок; на бухгалтерів-контрагентів покладається

**Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку**

завдання відображати всі господарські операції відповідно до правової бази. Дебіторська заборгованість покупців і замовників є одним із об'єктів облікової політики будь-якого підприємства. Ведення облікової політики підприємства слід організовувати і здійснювати відповідно до Методичних рекомендацій щодо облікової політики підприємства та внесення змін до деяких наказів Міністерства фінансів України: Наказ Міністерства фінансів України від 27.06.2013 р. № 635 [1].

Окрім правових актів, які регламентують організацію бухгалтерського обліку на загальнодержавному рівні, кожен суб'єкт господарювання в своїй господарській практиці використовує ряд внутрішніх регламентів, яких слід дотримуватись на мікрорівні (табл.1).

Таблиця 1

**Внутрішні регламентні документи, щодо організації обліку
розрахунків з покупцями та замовниками***

Назва регламентного документа	Зміст регламентного документа
<i>Наказ про Облікову політику підприємства.</i>	Визначає способи організації та ведення бухгалтерського обліку на підприємстві, з урахуванням конкретних умов його діяльності.
<i>Робочий План рахунків</i>	Кожне підприємство розробляє свій робочий План рахунків з бухгалтерського обліку, який формується на основі єдиного Плану рахунків активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій; до якого включаються ті рахунки, які мають практичне застосування на підприємстві. Робочий План рахунків з бухгалтерського обліку затверджується керівником підприємства, але при цьому порядок використання кожного рахунку не змінюється і визначається Інструкцією із застосування Плану рахунків.
	Статут підприємства – це основний

**кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого**

<i>Статут</i>	нормативний документ, який визначає правовий статус підприємства, мету його діяльності, права та обов'язки учасників, основні аспекти внутрішнього управління та діяльності. Цей документ відіграє ключову роль, оскільки стає основою для взаємодії компанії з іншими юридичними та фізичними особами, органами державної влади та управління
<i>Графік документообігу</i>	Документообіг є ключовою складовою в системі управління будь-якої організації. Це процес створення, обробки, зберігання та обміну документами в рамках організації або між організаціями. Він забезпечує формалізований спосіб комунікації та відповідальності, необхідний для ефективного та зрозумілого управління.
<i>Розробленні первинні документи</i>	Кожне підприємство має право розробляти власні спеціалізовані первинні документи, за умов наявності в них обов'язкових реквізитів (з метою внутрішнього управлінського обліку).

* Розроблено автором

Отже, наведений і проаналізований перелік внутрішніх регламентних актів, що регулюють облік та аналіз розрахунків з покупцями і замовниками на будь – якому господарюючому суб'єкті, дає право стверджувати, що уміння орієнтуватися в різноманітних, іноді суперечливих нормативно-правових актах, допомагає організувати бухгалтерську роботу на належному рівні та забезпечити своєчасний аналіз дебіторської заборгованості.

Список використаних джерел

1. Методичні рекомендації щодо облікової політики підприємства та внесення змін до деяких наказів Міністерства фінансів України. Наказ Міністерства фінансів України від

6 березня 2025

207

Швед А., Романів Ю.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Прокопишин О. С.

Львівський національний університет природокористування

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Розвиток цифровізації не оминув і систему бухгалтерського обліку. Комп'ютеризація останнього відкриває нові можливості, на ринку праці посилює позиції обліковців.

Система бухгалтерського обліку змушена адекватно реагувати на зміни й тренди розвитку на мікро- і макрорівнях. Глобалізація економіки зумовила необхідність стандартизації та гармонізації обліку на міжнародному рівні.

Стандартизація фінансової звітності є інструментом державного регулювання діяльності суб'єктів господарювання [1].

Розвиток ІТ-технологій не тільки підвищує оперативність облікової роботи, а й забезпечує всім учасникам ринкових відносин принципове розширення функціональних можливостей обліково-аналітичного забезпечення. Стрімкий розвиток ІТ-технологій – це не тільки використання спеціалізованих комп'ютерних програм, а й хмарних технологій, ІТ-платформ, форматів представлення фінансової звітності, аналізу фінансового стану в реальному часі.

Тенденція цифровізації сучасної економіки передбачає модифікацію підходів до ведення бізнесу, топ-менеджери корпорацій роблять наголос на нові технології і впровадження інновацій, внаслідок чого актуальним стає дослідження сутності та можливостей застосування технології блокчейн, штучного інтелекту, машинного навчання в бухгалтерському обліку і управлінні суб'єктами бізнесу, завдяки яким можливий розвиток єдиного інформаційного простору [2, с. 142].

У цифровій економіці передбачається максимальна автоматизація бізнес-процесів, аналіз останніх на рівень диджиталізації, чим забезпечується можливість визначення

***кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого***

реальної необхідності підприємства стосовно налаштування на використання електронного формату конкретних процесів.

Цифровізація бухгалтерського обліку сприяє тому, що будь-який аспект господарської діяльності вноситься в реєстр (базу даних) у вигляді комплексу реквізитів, серед яких фігурують реквізити рахунків, дебету і кредиту. Оскільки вони записані двійковим кодом, можливе використання більш ніж двох рахунків. У міру зростання числа реквізитів, наприклад, аналітичних рахунків, рахунків бухгалтерського обліку, управлінської та іншої фінансово-господарської інформації, весь інформаційний масив зручніше узагальнити, систематизувати і сформулювати для застосування у форматі, відмінному від того, який досягається при ручному внесенні даних [3, с. 145].

Для аналізу бізнес-процесів потужну інформаційну базу становлять дані управлінського обліку, за сучасних умов переходу на цифрові технології цей напрям ще недостатньо досліджений, а отже – перспективний. Серед причин цього – недостатня увага до системи управлінського обліку, а надто на невеликих і середніх підприємствах.

Одним із напрямів забезпечення ефективності поточних операцій може бути організація управлінського аналізу, планування та внутрішнього аудиту на базі наскрізної інтеграції даних управлінського обліку.

Ефективне ведення бізнесу в умовах цифровізації вимагає застосування цифрових технологій у бізнес-процесах, управлінні, моделях бізнесу та диджитал-стратегіях загалом, адже здатність підприємств до тривалого функціонування залежить від того, наскільки продуманими є їхні стратегії.

Отже, цифрова економіка – це економіка, заснована на даних, мобільності, хмарних сервісах і новітніх інформаційних технологіях, цифровій освіті з завданням підготовки фахівців якісно нового рівня.

Список використаних джерел

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: затв. наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. №73. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>.

***Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку***

2. Пуцентейло П. Р., Гуменюк О. О. Цифрова економіка як новітній вектор реконструкції традиційної економіки. *Інноваційна економіка*. 2018. № 5-6 (75). С. 131-143.

3. Пуцентейло П. Р., Довбуш А. В. Основні вектори розвитку бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки. *Інноваційна економіка*. 2021. № 3-4 (87). С. 140-151.

Штефан М.Є.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Колодій А.В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

**ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА
ТРАНСФОРМАЦІЮ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ**

Цифровізація світової економіки, що відбулася за останнє десятиліття, спричинила підвищення конкуренції на ринку фінансових послуг, змусивши банківську систему реагувати на нові виклики. Завдяки прогресу цифрових технологій фінансові послуги трансформуються та стають більше орієнтованими на клієнтів. Виникли банки, які працюють лише через мобільні додатки, а надавачі послуг інтернет-платежів розширилися та пропонують споживче кредитування. На стадії становлення перебуває навіть альтернатива кореспондентському банкінгу, що ґрунтується на отриманні ліквідності на вимогу через ліквідні цифрові активи замість передплачених рахунків.

На сьогодні створення банку (чи іншого традиційного фінансового посередника) з радикально новою системою управління є доволі рідкісним явищем. Частіше виникають компанії з тотожними функціями, котрі використовують високо інноваційні технології, пропонують фінансові послуги за привабливішими умовами і меншими витратами для клієнтів або розробляють нові технічні рішення і платіжні інструменти (FinTech та цифрові екосистеми). Недостатньо розвинуті й альтернативні канали транскордонних платежів. При цьому варто враховувати, що для нашої держави цифровізація є інструментом розвитку, а не само-ціллю.

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

Цифрові технології продовжують суттєво змінювати функціонування банківського сектору України. Згідно з даними Національного банку України (НБУ), за перші дев'ять місяців 2024 року кількість операцій з використанням платіжних карток становила 6,4 млрд, а їхня сума – 4,79 трлн грн. З них безготівковими були 94,5% операцій за кількістю та 64,8% за сумою [1].

Банкоматна мережа зменшилась майже на 1% та налічувала 15,8 тис. банкоматів. За дев'ять місяців 2024 року загальна кількість емітованих платіжних карток в Україні досягла 122,1 млн шт. Це на 6% більше порівняно з січнем цього року.

Такими ж темпами збільшувалася і кількість платіжних карток, з якими щомісяця здійснювалися видаткові операції. Так, кількість активних карток зросла на 5% – із 51,6 млн шт. у січні до 54,1 млн шт. у вересні.

За останні роки частка безготівкових платежів в Україні продовжує зростати. За перші дев'ять місяців 2024 р. було здійснено 6,04 млрд безготівкових операцій на суму 3,11 трлн грн [2].

Також популярними серед українців є токенизовані платіжні картки, кількість яких з початку року зросла на 19% (до 14,9 млн шт.). Серед усіх активних карток їх частка становить майже 28% (у січні 2024 року – 24%). Тобто токенизованою є приблизно кожна четверта активна платіжна картка.

Як наслідок, частка безконтактних операцій (з безконтактною картокою або за допомогою смартфонів та інших гаджетів) продовжує зростати.

Штучний інтелект став важливим інструментом у сфері банкінгу, адже дозволяє автоматизувати багато процесів, зменшуючи витрати та ризики шахрайства. У 2024 році в Україні 78% банків використовують штучний інтелект для аналізу поведінки клієнтів та прогнозування фінансових ризиків, 65% впровадили чат-боти для автоматичного обслуговування клієнтів, що зменшило навантаження на контактні центри на 30%, а близько 50% кредитних рішень ухвалюються за допомогою алгоритмів штучного інтелекту, що скорочує час обробки заявок до 5-10 хвилин. Одним із прикладів є Monobank, який застосовує алгоритми машинного навчання для автоматичного визначення

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

кредитного ліміту клієнта, аналізуючи його фінансову активність.

Блокчейн-технології забезпечують прозорість і безпеку банківських операцій. Основні напрями їх використання в українському банківському секторі у 2024 році включають міжбанківські транзакції, цифрову ідентифікацію клієнтів і смарт-контракти. Кілька українських банків тестують блокчейн для миттєвих міжнародних платежів, що може значно прискорити та здешевити такі операції. Використання блокчейну у сфері цифрової ідентифікації сприяє зменшенню шахрайства, оскільки дані користувачів зберігаються в децентралізованих реєстрах. Крім того, понад 20% банків в Україні вже тестують або використовують смарт-контракти для автоматизації угод. Очікується, що до 2027 року частка банків, які повністю інтегрують блокчейн у свої операції, перевищить 50%.

Використання новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту та блокчейн-технологій, значно змінює банківський сектор України, сприяючи підвищенню ефективності, зниженню витрат та покращенню безпеки фінансових операцій. Автоматизація процесів, прогнозування фінансових ризиків та забезпечення прозорості транзакцій дозволяють банкам швидше реагувати на змінювані умови ринку, знижуючи операційні витрати та ризики шахрайства. Водночас впровадження нових технологій у сфері цифрової ідентифікації та безпеки вимагає від банків постійного вдосконалення заходів захисту від кіберзагроз, таких як фішинг, DDoS-атаки та віруси-шифрувальники.

Попри високий потенціал для покращення клієнтського досвіду та операційної ефективності, цифровізація банківського сектору приносить з собою нові ризики, пов'язані з кібербезпекою. У зв'язку з цим важливо, щоб банки продовжували інвестувати в технології захисту даних і підвищення рівня безпеки, зокрема через використання двофакторної автентифікації, штучного інтелекту для виявлення шахрайських операцій та біометричних методів ідентифікації.

Загалом, активне впровадження інноваційних технологій у банківську діяльність є необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності банків в умовах цифрової трансформації. Однак без належного рівня кіберзахисту і постійного оновлення технологій банки можуть зіткнутися з серйозними загрозами, що

**кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого**

потребуватиме постійного вдосконалення існуючих систем безпеки та збереження довіри клієнтів.

Список використаних джерел

1. Національний банк України. (2024). Безготівкові розрахунки у 2024 році суттєво переважали серед операцій з платіжними картками. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bezgotivkovi-rozrahunki-u-2024-rotsi-suttyevo-perevajali-sered-operatsiy-z-platijnimi-kartkami>
2. Hi-Tech. (2024). За 2024 рік українці зробили оплат онлайн на 33% більше, ніж у 2023 році. URL: https://hi-tech.ua/uk/za-2024-rik-ukrayinczi-zrobyly-oplat-onlajn-na-33-bilshe-nizh-u-2023-rocz/?utm_source=

Ющенко В.А.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Колодій А.В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

**ОЦІНКА ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА
ШЛЯХИ ЇЇ ПОКРАЩЕННЯ**

Оцінка та забезпечення платоспроможності підприємств є одним із найважливіших завдань, оскільки від цього залежить їх фінансова стабільність, конкурентоспроможність та довгостроковий розвиток. В умовах сучасної економіки, що характеризується нестабільністю фінансових ринків, зростанням інфляційних ризиків, коливанням валютного курсу та посиленням конкуренції, підприємства стикаються з підвищеними вимогами до управління своїми фінансовими ресурсами.

Особливо актуальною проблема платоспроможності є для підприємств, які функціонують у сферах з високим рівнем боргового навантаження або нестабільними грошовими потоками. В умовах обмеженого доступу до дешевих кредитних ресурсів і зростання вартості капіталу, управління платоспроможністю вимагає використання ефективних фінансових інструментів, зокрема оптимізації дебіторської та кредиторської заборгованості,

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

раціонального управління оборотним капіталом та диверсифікації джерел фінансування. Недостатня увага до цих аспектів може призвести до фінансової кризи підприємства навіть за умови стабільного операційного прибутку.

Значну роль у формуванні платоспроможності відіграють макроекономічні чинники, зокрема економічна політика держави, зміни у податковому законодавстві, рівень процентних ставок та державне регулювання банківського сектора. В умовах глобалізації та інтеграції фінансових ринків підприємства змушені адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що вимагає розробки та впровадження нових стратегій управління ліквідністю та фінансовою стійкістю.

Платоспроможність підприємства залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають його фінансову стійкість і здатність виконувати зобов'язання перед кредиторами. Серед ключових факторів, що впливають на рівень платоспроможності, виділяють динаміку грошових потоків, рівень заборгованості, ефективність управління оборотними активами, а також зміни у макроекономічному середовищі.

Одним із найважливіших факторів є динаміка грошових потоків, яка визначає здатність підприємства генерувати достатні фінансові ресурси для покриття поточних зобов'язань [1]. Високий рівень позитивного грошового потоку забезпечує фінансову гнучкість і стабільність. Водночас, якщо надходження коштів є нестабільними або недостатніми, підприємство може зіткнутися з проблемами ліквідності. Аналіз структури грошових потоків дозволяє оцінити ефективність операційної діяльності та приймати стратегічні рішення щодо оптимізації витрат і доходів.

Другим важливим фактором є рівень заборгованості та її структура. Висока частка позикового капіталу в загальній структурі фінансування може призвести до збільшення фінансових ризиків і загрози банкрутства. Важливо не лише контролювати загальний обсяг заборгованості, а й аналізувати співвідношення короткострокових і довгострокових зобов'язань. Зростання короткострокових боргів без відповідного приросту ліквідних активів створює ризик неплатоспроможності, тоді як надмірна довгострокова заборгованість може обмежувати фінансову гнучкість підприємства.

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

Ефективність управління оборотними активами також має суттєвий вплив на платоспроможність. Занадто висока частка запасів у структурі активів може свідчити про неефективне використання фінансових ресурсів і призводити до дефіциту ліквідних коштів. Оптимізація управління дебіторською заборгованістю дозволяє скоротити період обороту коштів, що позитивно позначається на рівні платоспроможності. Важливим є також контроль над кредиторською заборгованістю, оскільки несвоєчасне виконання фінансових зобов'язань може призвести до втрати ділової репутації та ускладнення умов співпраці з постачальниками і банками.

Окрім внутрішніх факторів, макроекономічне середовище відіграє важливу роль у формуванні фінансового стану підприємства. Зміни у валютному курсі, рівень інфляції, процентні ставки за кредитами та загальний економічний клімат впливають на фінансову стабільність і доступність ресурсів.

Таким чином, рівень платоспроможності підприємства залежить від низки внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають його здатність виконувати фінансові зобов'язання. Ефективне управління грошовими потоками, контроль рівня заборгованості, оптимізація оборотних активів та врахування макроекономічних умов є ключовими елементами забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Платоспроможність підприємства визначає його фінансову стабільність та здатність своєчасно виконувати зобов'язання перед кредиторами, постачальниками та іншими контрагентами. Її оцінюють за фінансовими коефіцієнтами ліквідності та незалежності. Висока ліквідність забезпечує гнучкість, тоді як низька може спричинити проблеми з боргами та втрату довіри партнерів [2].

Покращення платоспроможності підприємства вимагає комплексного підходу, що включає оптимізацію дебіторської та кредиторської заборгованості, підвищення ефективності управління ліквідністю, залучення додаткових фінансових ресурсів та впровадження сучасних фінансових технологій. Скорочення термінів оборотності активів, ефективне використання фінансових інструментів та впровадження автоматизованих систем контролю грошових потоків сприяють стабільності фінансового стану

**Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку**

підприємства. Крім того, стратегічне планування та прогнозування фінансових ризиків дозволяють мінімізувати ймовірність виникнення кризових ситуацій.

Забезпечення платоспроможності є важливим завданням фінансового менеджменту. Використання аналітичних інструментів, оперативне реагування на ринкові зміни та ефективне управління ліквідністю сприяють фінансовій стійкості, стабільному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел

1. Мулик Т., Гуцаленко Л., Мулик Я. Розвиток системи обліково-аналітичного забезпечення управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. Випуск № 62. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-148>

2. Кіндрацька Г. Оцінювання платоспроможності українських підприємств: проблемні аспекти типових методик. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. № 3. 2019. С. 133-143.

**3. ЕКОНОМІКА ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО:
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ
РОЗВИТОК. Е-БІЗНЕС**

Баран А. В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Сиротюк Г. В.

Львівський національний університет природокористування

**СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ
ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Аграрний сектор відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки, створенні робочих місць та зростанні національної економіки. Проте його розвиток часто стримується нестачею фінансових ресурсів та інвестиційних можливостей.

Особливого значення набуває врахування соціально-економічних аспектів, зокрема рівня зайнятості, умов праці, екологічної відповідальності та впливу на місцеві громади, що сприяє формуванню позитивного іміджу підприємств і підвищенню їх конкурентоспроможності.

Інвестиційна привабливість підприємства – це сукупність економічних і фінансових показників підприємства, які визначають можливість отримання максимального прибутку за рахунок вкладення капіталу при мінімальному інвестиційному ризику [1].

Підвищення інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств є ключовим чинником їх сталого розвитку, що сприяє економічному зростанню аграрного сектору, модернізації виробництва та ефективному використанню ресурсів. Для досягнення цього необхідне вдосконалення державної політики, створення сприятливого інвестиційного клімату, підвищення фінансової стабільності підприємств і впровадження інноваційних технологій.

Інвестиційна привабливість сільськогосподарських підприємств залежить від низки економічних, соціальних та інституційних чинників (рис. 1).

Попри значний потенціал сільського господарства, існує низка

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

проблем, що стримують залучення інвестицій:

- високий рівень ризиків, пов'язаних із сезонністю та залежністю від погодних умов;
- недостатній розвиток інфраструктури (транспортної, енергетичної, комунікаційної);
- висока вартість кредитних ресурсів та недостатня доступність довгострокового фінансування;
- нестабільність державної політики та часті зміни у регулюванні аграрного сектору.



Рисунок 1. Чинники, що впливають на інвестиційну привабливість сільськогосподарських підприємств*

*Побудовано на основі [2]

**кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого**

Для залучення інвестицій у сільське господарство необхідно здійснити комплекс заходів, спрямованих на покращення бізнес-клімату та фінансової стабільності підприємств. Основними заходами є:

1. Удосконалення державної підтримки: впровадження стабільних податкових пільг для аграрних підприємств; розширення програм державного кредитування та гарантій для інвесторів; розвиток аграрного страхування для зменшення ризиків.

2. Розвиток інфраструктури та цифровізація: інвестування в транспортну та енергетичну інфраструктуру; впровадження сучасних ІТ-рішень у сільське господарство (Big Data, IoT, автоматизація).

3. Формування ефективної кадрової політики: розширення програм професійної підготовки та перекваліфікації кадрів; створення мотиваційних механізмів для молоді залишатися в сільській місцевості.

4. Забезпечення сприятливого інвестиційного клімату: спрощення дозвільних процедур та зменшення бюрократичного тиску; створення механізмів захисту прав інвесторів та мінімізація корупційних ризиків; популяризація інвестиційних можливостей у сільському господарстві через міжнародні форуми та співпрацю з фінансовими інституціями.

Отже, підвищення інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств вимагає комплексного підходу, що включає покращення фінансових показників, модернізацію виробництва та впровадження інновацій. Важливу роль відіграють соціально-економічні фактори, зокрема розвиток інфраструктури, підвищення кваліфікації персоналу та державна підтримка. Ефективне управління цими аспектами сприятиме залученню інвестицій, забезпеченню сталого розвитку аграрного сектору та підвищенню його конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Кравченко М., Павленко Т. Проблеми забезпечення інвестиційної привабливості вітчизняних підприємств: макроекономічні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-104>.

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

2. Левандівський О. Т. Організаційно-економічні засади інвестиційної діяльності у сфері агробізнесу: монографія. Івано-Франківськ: Прикарпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника», 2020. 347 с.

Вознячук Д.В.
Науковий керівник: к.е.н., доц. Куцай Н.С.
Луцький національний технічний університет

ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ФОРМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Професійне навчання та розвиток персоналу набуває сьогодні особливого значення і стає важливою умовою успішного функціонування будь-якої організації.

У сьогоднішньому конкурентному бізнесовому просторі економічні суб'єкти повинні застосовувати найбільш ефективні інструменти для розвитку свого персоналу, що може призвести до підвищення продуктивності, ефективності та прибутковості на довгостроковій перспективі.

Одним із основних інструментів розвитку персоналу є програми навчання та розвитку персоналу. Ці програми дають співробітникам необхідні знання та навички для ефективного виконання своїх посадових обов'язків. Вони можуть проводитись як власними силами самого економічного суб'єкта, так і із залученням сторонніх компаній чи посередників навчання. Програми навчання та розвитку можуть приймати форму тренінгів на робочому місці, майстер-класів, семінарів, конференцій та електронного навчання.

Ще одним корисним та необхідним інструментом розвитку персоналу є системи управління ефективністю. Ці системи надають співробітникам регулярний зворотний зв'язок про результати їх роботи у форматі конкретних цифрових показників та виявляють області, які потребують поліпшення. Вони допомагають узгодити цілі співробітників з цілями організації та створюють основу у розвиток кар'єри.

Наставництво та коучинг також є ефективними інструментами розвитку персоналу. Цей інструмент передбачає безпосередню

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

взаємодію співробітників із досвідченими наставниками або коучами, які надають керівництво, підтримку та практичні поради. Це може допомогти персоналу розвинути свої професійні та особистісні навички та вміння, що довгостроково може призвести до підвищення загальної прибутковості та рентабельності організації.

Програми розвитку кар'єри – це ще один ефективний інструмент розвитку персоналу. Дані програми надають співробітникам можливість зростання та просування всередині конкретного економічного суб'єкта. Вони можуть включати ротацію посад, міжфункціональні проекти та програми розвитку лідерських якостей.

На основі вище поданої інформації можна дійти до висновку, що розвиток персоналу є найважливішим аспектом успіху будь-якого економічного суб'єкта. Ефективні інструменти, такі як системи управління ефективністю, наставництво, програми кар'єрного зростання, необхідні для того, щоб забезпечити свій персонал практичними та актуальними знаннями, навичками та вміннями для ефективного виконання своїх посадових обов'язків.

Важливо доповнити, що, інвестуючи у розвиток персоналу, організації можуть підвищити свою продуктивність, ефективність та прибутковість на довгостроковій перспективі.

Розвиток персоналу є безперервним процесом, допомагає співробітникам набувати нових та актуальних знань, навичок та здібностей, необхідних їх зростання та успіху у створенні. Існують різні форми розвитку персоналу, які мають економічні суб'єкти можуть застосовувати та впроваджувати у своїй діяльності для підвищення ефективності та продуктивності своїх співробітників.

Однією з основних форм розвитку персоналу є навчання та розвиток. Ця форма передбачає надання співробітникам структурованих можливостей навчання, спрямованих на покращення їх навичок та знань, пов'язаних з роботою. Програми навчання можуть проводитись у рамках аудиторних занять, онлайн-курсів та семінарів.

Наступною формою розвитку персоналу є наставництво. Ця форма передбачає об'єднання співробітників для спільної роботи з досвідченими професіоналами, які можуть забезпечити підтримку та зворотний зв'язок з приводу їх роботи. Програми наставництва

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

можуть бути формальними або неформальними та можуть застосовуватися для задоволення конкретних потреб у розвитку або для того, щоб допомогти співробітникам певної організації підготуватися або адаптуватися до своїх функціональних обов'язків.

Ротація робочих місць також є однією з форм розвитку персоналу, що має на увазі переміщення співробітників на різні посади або до різних відділів організації для отримання нового професійного досвіду.

Управління ефективністю роботи також є однією з основних форм розвитку персоналу. Вона включає постановку конкретних цілей та завдань, забезпечення систематичного зворотного зв'язку, а також проведення атестації. Використовуючи системи керування ефективністю, організації можуть визначити галузі та сфери, в яких співробітники потребують поліпшення, і надати їм якісну та оперативну підтримку.

Таким чином, на базі поданої вище інформації можна дійти висновку, що сутність розвитку персоналу полягає у вдосконаленні навичок, знань та здібностей співробітників конкретної організації підвищення їх продуктивності, задоволеності роботою та кар'єрного зростання.

Кінцевою та ключовою метою розвитку персоналу є створення кваліфікованої робочої сили, здатної зробити свій внесок у успіх організації та досягнення її цілей. До основних інструментів розвитку персоналу організації можна віднести індивідуально розроблені програми навчання та розвитку, системи залучення персоналу в діяльність організації, програми наставництва та коучинг. Головними формами розвитку персоналу є навчання, управління продуктивністю, наставництво, розвиток лідерства.

Ефективність розвитку персоналу може призвести до підвищення залучення співробітників, зниження плинності кадрів та зростання продуктивності роботи всього економічного суб'єкта, що довгостроково може забезпечити фінансову стабільність та високу прибутковість організації в умовах сучасного ринкового простору.

ВИКОРИСТАННЯ ПРОГРАМНОГО ПАКЕТУ SKY SERVICE В АДМІНІСТРУВАННІ ТОРГОВЕЛЬНО БІЗНЕСУ

Торговельне підприємництво є одним із масових видів бізнесу [1]. В силу різних причин торговельне підприємництво є дуже поширеним, в тому числі у територіальних громадах. Чимало дослідників відзначають, що торговельна діяльність в нашій країні має доволі ліберальні умови здійснення, та не високий рівень державного регулювання [2]. Це формує активне конкурентне середовище, яке стимулює застосування інноваційних методів торгівлі, активізацію продаж та модернізацію торгово-технологічного процесу. Як наслідок навіть невеликі за торговельною площею об'єкти торгівлі мають доволі значний асортимент, інтенсивний оборот, відносно великі складські запаси та ієрархічну систему економічного забезпечення комерційно діяльності (логістика, розміщення товару, управління продажами, облік товарних запасів та грошових потоків, розрахунки із партнерами, маркетинг, промоційна діяльність тощо). Навіть у невеликих магазинах чи об'єктах поза-магазинної торгівлі виконання цих стохастичних управлінських завдань є непростю справою.

Тому вважається, що адміністрування та управління у торговельному бізнесі формується із дій та заходів, спрямованих на організацію, контроль та оптимізацію перелічених бізнес-процесів. Таке адміністрування забезпечують стабільне функціонування об'єкта торгівлі, сприяє підвищенню його прибутковості та привабливості для покупця (комерційний імідж). Для ефективного управління та адміністрування навіть у невеликих торговельних об'єктах, навіть тих що належать ФОПам, все частіше використовують прикладні комп'ютерні програми. Використання комп'ютерних програм у комерційному бізнесі забезпечує оперативність, автоматизацію, точність та раціональність адміністрування. Це суттєво допомагає підприємцям скорочувати операційні та інші витрати, нарощувати

**Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку**

прибутки та покращувати комерційний імідж.

Основні напрямки використання комп'ютерних програм у торговельному бізнесі спрямовані на: а) Автоматизація продажів та руху товарів; б) Управління товарними та тарними запасами; в) Фінансовий контроль і облік; г) Маркетинг та співпраця з клієнтами; д) Управління персоналом та оплата праці; є) Електронна комерція та CRM-системи; ж) Охорона та контролінг.

Чимало суб'єктів комерційного підприємництва використовує у своїй діяльності спеціальні апаратно-програмні комплекси, що функціонально поєднують спеціальне торговельне обладнання та прикладені комп'ютерні програми. Кафедра підприємництва та торгівлі встановила в Навчально-методичній лабораторії кафедри Навчальний пункт адміністрування торговельного бізнесу. Цей навчальний пункт використовує програмний пакет SkyService (повна назва - SkyService POS). Як відомо, SkyService – це «хмарне» рішення призначене для комп'ютеризації адміністрування бізнес-процесів у сферах торгівлі та послуг, зокрема для магазинів, кафе, ресторанів, складів та виробництв. Ця програма забезпечує контроль фінансових транзакцій, управління складом, генерацію звітів, статистику та аналітику, а також підтримує бонусні програми (Табл.).

Таблиця – **Основні прикладні функції та бізнес-процеси що адмініструються програмним комплексом SkyService**

Бізнес–процес (завдання)	Опис процесу - завдання	Основні функції
Додавання товарів ва систему	Внесення товарів, послуг, цін, штрих-кодів у систему	Групування та ідентифікація товарів, «хмарне» зберігання та систематизація інформації про товар в режимі реального часу
Продаж через платіжний термінал (POS- термінал)	Проведення операцій продажу через касу чи термінал	Формування чеків про оплату, облік та контроль оплати за покупками (готівкова, електронна форми), облік роботи пунктів продажу
Складський облік та	Контроль залишків	Автоматичне списання товарів та тари, формування

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпивоного*

оперативна звітність	товарів у реальному часі	запитів та замовлень постачальникам, контроль термінів зберігання
Фінансовий облік	Аналіз витрат, доходів, руху коштів	Формування загальних та аналітичних звітів, контроль платіжних операцій
Маркетинг та аналіз, CRM-система	Робота з клієнтами, знижки та бонуси	Створення промоцій, знижок та бонусних програм, формування бази покупців та клієнтів, створення історія покупок, ABC-аналіз

Джерело: власна розробка на основі [3]

Дуже зручно, з функціонального погляду, що програмний пакет SkyService працює на будь-яких сучасних пристроях (гаджетах), включно на планшетах та смартфонах, що дозволяє підприємцям швидко впроваджувати систему без необхідності придбання та прив'язки додаткового обладнання. Для покращення діалогу «продавець-програма-покупець» інтерфейс програми інтуїтивно зрозумілий, що дозволяє розпочати роботу незначного часу після інсталяції та короткого тренінгу. Досвід студентів нашої групи (ПТ-11) дозволяє зробити висновок, що функціонально освоїти засади роботи із програмним пакетом SkyService

SkyService POS – це сучасна хмарна програма, яка створена для автоматизації бізнесу у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг. Вона дозволяє підприємцям ефективно керувати всіма аспектами своєї діяльності, забезпечуючи простоту використання та зручний контроль за робочими процесами.

Однією з ключових функцій SkyService є автоматизація продажів. Система дозволяє швидко обробляти покупки, інтегрується з касовими апаратами та фіскальними реєстраторами, підтримує різні способи оплати та спрощує додавання товарів до чеків за допомогою сканера штрих-кодів.

Не менш важливим є модуль управління товарними запасами. Так, SkyService автоматично контролює залишки продукції на складі, здійснює списання після продажу, допомагає формувати замовлення постачальникам та відстежує терміни придатності товарів.

Для власників бізнесу, які прагнуть тримати фінансовий облік

Сучасний менеджмент: витоки, реальї та перспективи розвитку

під контролем, SkyService пропонує підходи та алгоритми формування детальної звітності. Зокрема програма, на основі виставлених параметрів, генерує фінансові звіти, аналізує прибутки та витрати, відстежує касові операції та дозволяє оцінювати ефективність бізнесу на основі ключових показників.

А ось вбудована CRM-система допомагає керувати відносинами із клієнтами. Так, вона дозволяє формувати базу даних покупців, запроваджувати дисконтні програми та оказійні знижки, персоналізувати пропозиції та аналізувати історію покупок вибраних клієнтів. Маркетингові можливості щодо формування промоцій є достатніми для малих та середніх об'єктів торгівлі.

Також SkyService включає інструменти для управління персоналом. Підприємці можуть контролювати робочий час та робочі зміни співробітників, оцінювати їхню результативність, призначати та розподіляти ролі та надавати різні рівні доступу до функціоналу системи, залежно від посадових обов'язків та рівня компетенції.

Однією з важливих переваг досліджуваного програмного пакету є його мобільність та функціональна і апаратна гнучкість. Адже, як ми уже зазначали, програма працює на різних пристроях – від комп'ютерів до смартфонів, та легко інтегрується з популярними платіжними системами та бухгалтерськими сервісами. Для більш просунутих користувачів передбачена можливість використання API для підключення додаткових сервісів.

Окрім основних функцій, SkyService має корисні додаткові можливості, серед яких підтримка онлайн-замовлень і доставки, вбудовані програми лояльності, можливість роботи в офлайн-режимі та автоматичне оновлення даних після підключення до інтернету.

Таким чином, на основі проведеного дослідження та практичної апробації можна стверджувати, що SkyService є надійним та практично адаптивним інструментом ефективного адміністрування і управління торговельним бізнесом. Завдяки комп'ютеризації важливих бізнес-процесів, широкій аналітиці та гнучким можливостям інтеграції ця програма значно полегшує адміністрування бізнесу, знижує затрати праці та підвищує якість обслуговування покупців. У інтегрованій взаємодії з апаратним забезпеченням це дозволяє підприємцям приймати більш

**кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого**

раціональні та економічно обґрунтовані управлінські рішення.

Список використаних джерел

1. Губені Ю. Е. Підприємництво. Навч. посібник.- Львів. Укр. технол. 2012. 568 с.
2. Губені Ю. Е. Підприємництво: доступно, стисло, для жителів села. Інформаційна брошура. Л.: КП «Кам'янка-Бузька районна друкарня», 2022. 64 с.
3. SkyService: офіційна сторінка. URL: <https://skyservice.pro/uk/main/>

Монько М.І.

Науковий керівник: в. ек. дис. Бойчук О.З.

ВСП «Вишнянський фаховий коледж ЛНУП»

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК АГРАРНОЇ СФЕРИ

Сільське господарство є однією із сфер ринкової економіки, де малий бізнес є домінуючим і його розвиток розглядається як шлях формування конкурентного середовища.

Великий потенціал сільського господарства, значні посівні площі та сприятливі кліматичні умови для вирощування різноманітних культур надають можливість для ефективного ведення бізнесу.

Ефективність діяльності аграрних підприємств неможлива без розвитку інноваційного потенціалу. В умовах сьогодення спостерігаємо значну активізацію науково-технічного прогресу, що характеризується також і появою сучасних наукових розробок у напрямі діджиталізації менеджменту сільськогосподарського виробництва. Нинішні реалії ведення бізнесу потребують розроблення та впровадження стратегії інноваційної діяльності, яка базується на передумовах цифровізації аграрної економіки за наявності інформаційно-технологічних ризиків. Застосування передових технологій дасть змогу змінити структуру ринку праці та характер роботи. Тому суб'єкти господарювання повинні швидко реагувати на постійні технологічні впровадження, їм треба розуміти, що стандартизовані рішення уже не є ефективними. Щоб

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

залишитись конкурентоспроможним та ефективним на ринку, потрібно впроваджувати у свою діяльність усі новинки технологічного прогресу.

Розвиток інноваційного потенціалу аграрних підприємств має відповідати певним умовам: 1) комп'ютерна грамотність, освіта у сфері ІТ, фінансова забезпеченість, державні програми щодо підтримки цифрових стратегій і державні онлайн-платформи цифрового сільського господарства; 2) мережеве покриття, використання інтернету, мобільних телефонів і соціальних мереж, навички роботи з цифровими технологіями, підтримка культури підприємництва та інновацій у сфері АПК (бізнес-інкубатори, програми навчання тощо). Діджитал-процеси спонукають упроваджувати цифрові технології в усіх сферах бізнесу [3].

Курс України на інтеграцію до європейської спільноти актуалізує процеси пошуку чинників підвищення інноваційності аграрного сектора та джерел фінансування, виходячи зі структури економіки й фінансових можливостей. В інноваційному поступі важливим є вибір стратегії розвитку аграрного сектора, яка б опиралася на пріоритетний розвиток видів діяльності зі зростаючою віддачею й формувала достатні грошові потоки для фінансування вітчизняної науки, стартапів та інноваційних фірм.

Майбутні перспективи аграрного сектора, його структура й конкурентоспроможність залежать від стратегії інноваційного розвитку. Вона базується на залученні вітчизняних та іноземних інвестицій у наукові розробки й фінансування переробної галузі, сільськогосподарського машинобудування та вітчизняних стартапів.

Для реалізації стратегії та фінансового забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектора запропоновано використовувати податкові стимули, використовувати державну фінансову підтримку експортерів інноваційної продукції, здійснювати пріоритетне фінансування наукових розробок у сфері інформаційних технологій, екологізації сільгоспвиробництва й переробки сільгосппродукції, створення екологічного пакування й нових технологій зберігання. Інноваційна діяльність стає невід'ємним і необхідним елементом успішного розвитку аграрного сектора, причому завдання держави полягає в проведенні

**кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого**

ефективної фінансової та інноваційної політики з метою забезпечення його стабільного зростання [2,с.120-125].

Список використаних джерел

1. Жеватченко, В. С. (2023). Перспективи розвитку інноваційного потенціалу аграрних підприємств / О.В. *Регіональна економіка - Регіональна економіка* , 107 (1), 119-125.
2. Сус Т., Ємець О., Мовчун С., Онишко С., Цюпа О. Формування стратегії інноваційного розвитку аграрного сектора та фінансування її реалізації. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. 2022. Т. 6(47). С. 150-159.
3. Смарт-технології в агроменеджменті. АгроКебети: сайт. 2021.

Проць Н.І.

Науковий керівник: д.е.н., проф. Черевко І.В.

Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

**АКВАКУЛЬТУРА – СТРАТЕГІЯ І ОСОБЛИВОСТІ
БІЗНЕСУ**

Динаміка процесів розвитку та регіональні умови призводять до сильної диференціації ситуації польських аквакультурних господарств та рівня розвитку в економічному та територіальному плані. Представлені стратегічні виклики були розділені на групи, які відображають їхні різні рівні та темпи розвитку в чотирьох вимірах: наявність ресурсів і способів їх використання; знання, навички та бажання постійно навчатися; ступінь і напрямки змін рівня маркетинга; обладнання (технічні машини, прилади, будівлі) та фінансові можливості.

Результати аналізу специфіки бізнесу у сфері аквакультури дозволяють ідентифікувати її основні особливості:

1. Повільний відтік людей, зайнятих у внутрішньому рибальстві та аквакультурі, у несільськогосподарські сектори, демографічний дисбаланс серед зайнятих, нижчі темпи технічного

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

прогресу є причинами повільніших темпів зростання продуктивності праці порівняно з іншими галузями.

2. Фрагментація сектору аквакультури в поєднанні зі зростаючим конкурентним тиском підвищує роль спільних ініціатив та дій (горизонтальних інтеграційних процесів) у формі кооперативів або груп виробників. Здатність використовувати резерви ефективності сектору, властиві колективним діям, все більше визначає конкурентні переваги або є умовою збереження поточної позиції на ринку.

3. Технологічна революція в аквакультурі та внутрішньому рибальстві. Його основним напрямком є створення та впровадження виробничих та проєкологічних, водозберігаючих інновацій, стрімкий розвиток науки та досліджень, використання супутникових даних, генетики (у риборозведенні та відновлювальних роботах) та комп'ютеризація економічних процесів. Розробку та адаптацію нових технологій можна розглядати як можливість узгодити часто суперечливі економічні (ринкові), екологічні та соціальні цілі.

4. Зміна природно-кліматичних умов призводить до збільшення частоти катастрофічних явищ, до збільшення попиту на нові системи управління ризиками у внутрішньому рибальстві та управлінні водними ресурсами, а також на більшу синергію діяльності з управління водними ресурсами.

5. Розвиток «блакитної економіки» в секторі аквакультури та внутрішнього рибальства вимагає постійної підтримки розвитку знань про внутрішні води, природні середовища існування риб та умови їх формування/підтримання/відтворення, а також просторове планування територій, залежних від аквакультури та рибальства.

6. У блакитній економіці потрібні зусилля для вирішення проблем сталого розвитку, включаючи відходи виробництва, брак кваліфікації, освіту, пропозицію робочої сили, високі витрати на розробку, комерціалізацію результатів досліджень і проблеми, пов'язані з дозволами на воду та стандартами в нових секторах блакитного зростання.

7. Місцевий розвиток під керівництвом громади має величезний потенціал для сприяння розвитку блакитної економіки на місцевому рівні, тому необхідно задіяти механізми підтримки місцевих громад.

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

8. Демографічні та соціальні зміни, пов'язані зі старінням населення, внутрішньою та міжнародною міграцією молоді, дедалі чіткіше позначаються на різних аспектах економічного та соціального розвитку сільських територій, сільського господарства та рибальства, нестача робочої сили в окремих регіонах) та уповільнення зміни поколінь у рибальстві.

9. Зростає рівень доходів та екологічна свідомість, що впливає на зростаючий інтерес до високоякісної, функціональної їжі, виробленої таким чином, що не обтяжує довкілля та клімат.

10. Зростає важливість і соціальні очікування щодо охорони природних ресурсів навколишнього середовища (води, біорізноманіття). Сільські території, де рибальство ведеться у формі ставкових господарств, завдяки управлінню більшістю природних ресурсів є одним із головних одержувачів національних зусиль щодо захисту природних ресурсів.

11. Ці тенденції зміцнюють багатофункціональний характер сектору аквакультури – особливо екстенсивної аквакультури, водночас роблячи його конкурентоспроможність все більш залежною від неринкових надходжень (включаючи бюджетні трансферти для надання суспільних благ у формі підтримки та збереження екологічних цінностей і відповідних водних умов).

12. Зміни клімату стають дедалі помітнішими, спричиняючи обмеження доступності ресурсів і загрози біологічній рівновазі. Вони все більше стають чинником труднощів у рибному виробництві. Зростає значення управління водними ресурсами (утримання, поліпшення земель, зрошення). У той же час з'являються можливості для розробки «нових» технологій.

13. Нові сектори економіки, такі як: біоекономіка, зелена економіка, відновлювана енергетика є секторами, які часто асоціюються з розвитком нових технологій, продуктів, моделей споживання, змінами індивідуальних або соціальних уподобань. Їхній розвиток може сприяти диверсифікації економіки внутрішнього рибальства та створенню нових привабливих робочих місць.

14. Існує ризик зміни цільового призначення та використання земель, у тому числі припинення використання земель ставків, що може мати негативні наслідки для стану води. Зростання потреб у захисті навколишнього середовища та клімату ставить перед

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

сектором аквакультури амбітні цілі, що призводить до дорогих адаптацій.

15. Зростає важливість завдань установ, які працюють із забезпечення продовольчої безпеки та безпеки харчових продуктів, зокрема: через зростання очікувань споживачів.

16. Ефективне виконання суспільних завдань у сфері дотримання вимог безпечності харчових продуктів потребує посилення координації та управління політиками розвитку аквакультури та підвищення ефективності процесів моніторингу ризиків у секторі аквакультури [1].

Список використаних джерел

1. Akwakultura 2027. Plan strategiczny rozwoju chowu i hodowli ryb w Polsce w latach 2021-2027. 2025. URL: <https://www.google.com/search?q=specyfika+biznesu+w+akwakulturze&oq=specyfika+biznesu+wakwakulturze&aqs=chrome..69i57j33i160.24793j0j15&sourceid=chrome &ie=UTF-8> (дата звернення: 28.02.2025).

Рибка С.С.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Маркович Н.В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ: ІНСТИТУЦІЙНІ ЧИННИКИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ СТРАТЕГІЇ

Аграрне підприємництво займає стратегічну роль в економіці України, забезпечуючи продовольчу безпеку, формуючи значний обсяг валового внутрішнього продукту та сприяючи соціально-економічному розвитку сільських територій. В умовах глобальних економічних трансформацій, впливу військових дій та технологічного прогресу розвиток підприємництва в аграрному секторі набуває особливої актуальності. Важливими факторами його ефективного функціонування є наявність розвиненого інституційного середовища, раціональна державна політика та впровадження управлінських

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

стратегій, що сприяють його стабільності та конкурентоспроможності.

Ефективний розвиток аграрного підприємництва значною мірою зумовлений рівнем сформованості інституційного середовища, яке охоплює законодавчі ініціативи, державну політику та фінансові механізми, спрямовані на його розвиток. Земельна реформа відкрила нові можливості для фермерів і агропідприємств, однак її ефективна реалізація потребує доступного кредитування, страхування аграрних ризиків та стимулювання інвестицій у технологічне оновлення виробництва. В результаті державна підтримка у вигляді податкових пільг, грантових програм і консультаційної допомоги є ключовою передумовою стабільного розвитку аграрного сектору.

Значний вплив на розвиток аграрного підприємництва мають організаційно-економічні чинники. Сучасна модель аграрного виробництва в Україні є багатоукладною та включає великі агрохолдинги, середні та малі підприємства, фермерські господарства, кооперативи та особисті селянські господарства. Гармонізація відносин між цими суб'єктами сприятиме покращенню ефективності використання земельних ресурсів, залученню інновацій та підвищенню конкурентоспроможності національної аграрної продукції.

Особливу увагу слід приділити розвитку фермерських господарств як ключових суб'єктів аграрного підприємництва, що забезпечують продовольчу безпеку, створюють робочі місця та сприяють збереженню сільських територій [1]. В сучасних умовах трансформації економіки та викликів, пов'язаних із війною, глобальними ринковими тенденціями, стійкий розвиток фермерських господарств є запорукою стабільного функціонування аграрного сектора. Водночас, важливе значення мають сільськогосподарські кооперативи, які сприяють консолідації малих та середніх виробників, полегшуючи доступ до ресурсів, технологій і ринків збуту. Основні тенденції, що дозволяють оцінити динаміку розвитку цих організаційно-правових форм у контексті аграрних реформ та економічних викликів відображені на рисунку.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

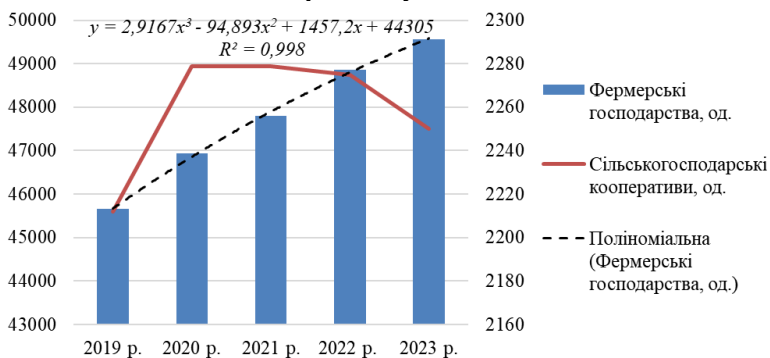


Рис. – Динаміка кількості фермерських господарств та сільськогосподарських кооперативів в Україні*

Джерело: сформовано за даними [2]

Динаміка розвитку фермерських господарств і сільськогосподарських кооперативів свідчить про структурні диспропорції в аграрному секторі економіки. Зростання кількості фермерських господарств на 8,6% забезпечує посилення ролі малих форм господарювання та адаптивність фермерів до ринкових умов. Але одночасне скорочення кількості кооперативів на 1,7% вказує на інституційні бар'єри, організаційні труднощі та слабку фінансову підтримку. Така тенденція уповільнює інтеграцію фермерських господарств у високопродуктивні виробничо-збутові ланцюги, обмежуючи їх доступ до фінансових ресурсів, інноваційних технологій та сучасних механізмів ринкової конкуренції. Для подолання цих викликів необхідне удосконалення державної політики щодо підтримки кооперації, створення дієвих фінансових та організаційних стимулів, що сприяють активному залученню фермерів до кооперативного руху.

Ефективне управління є визначальним фактором забезпечення конкурентоспроможності аграрного бізнесу. Сучасні управлінські стратегії розвитку аграрного підприємництва сприяють оптимізації бізнес-процесів, підвищенню продуктивності та забезпечують стійку конкурентну позицію на ринку. Однією з фундаментальних стратегій є платформна модель управління агробізнесом, яка базується на застосуванні інтегрованої ERP-системи (Enterprise Resource Planning) для автоматизації обліку, логістики, планування виробництва та

**кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого**

управління фінансами. Другою важливою стратегією є інтелектуалізація агровиробництва через цифрові технології, що включають використання великих даних, штучного інтелекту та IoT-рішень для моніторингу позицій, контролю стану обґрунтувань та прогнозування врожайності. Третя стратегія – цифрова інтеграція виробничо-збутових ланцюгів – забезпечує створення єдиної електронної платформи для взаємодії фермерів із постачальниками ресурсів, переробними підприємствами, логістичними компаніями та кінцевими споживачами, що забезпечує ефективність маркетингової діяльності та розширює експортні можливості.

Аналіз тенденцій за останнє десятиліття показує, що тотальна автоматизація бізнес-процесів досягла значного рівня технологічної ефективності та впровадження інноваційних рішень. Серед найпоширеніших цифрових програм для управління агровиробництвом варто відзначити:

1. Cropwise Operations – система управління полями, що використовує супутникові дані для оцінки стану посівів і планування агротехнічних заходів.

2. AgriChain – платформа для управління логістикою та ланцюгами постачання в аграрному секторі, що забезпечує ефективне транспортування продукції.

3. Granular – ERP-рішення для моніторингу витрат, аналізу продуктивності полів та планування сезонних робіт.

4. FarmLogs – програмне забезпечення для прогнозування врожайності та управління агротехнічними операціями на основі метеоданих.

5. John Deere Operations Center – комплексна система аналізу польових робіт, що інтегрується з автоматизованими сільськогосподарськими машинами для точного землеробства.

Отже, запровадження зазначених стратегій і цифрових рішень дозволить значно підвищити ефективність аграрного підприємництва, знизити виробничі витрати, оптимізувати використання ресурсів та сприятиме сталому розвитку аграрного сектору і забезпеченню його стійкості до викликів зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Markovych N. Resource provision for the competitive development of farming enterprises in Lviv region: assessment of the

condition and ways of improvement. Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development, 2022. Vol.22(4). P.403-410. URL: https://managementjournal.usamv.ro/pdf/vol.22_4/Art44.pdf.

2. Статистичний щорічник України за 2023 р. Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf

Скопик В. А.

Науковий керівник: к.е. н., доц. Лисюк О. В.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЧЕРЕЗ Е-БІЗНЕС

Економіка та підприємництво є основою розвитку суспільства, забезпечують створення робочих місць, стимулюють інновації та сприяють підвищенню конкурентоспроможності національних економік. В умовах глобалізації та цифровізації дедалі важлива роль американського електронного бізнесу, який стає потужним інструментом для розширення підприємницької діяльності та інтеграції локальних ринків у світову економіку.

Використання цифрових платформ, інтернет-маркетплейсів, фінансових технологій та систем автоматизації дозволяє підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, зменшити витрати, розширити цільову аудиторію та підвищити рівень персоналізації послуг. Впровадження інновацій у сферу електронного бізнесу підвищує ефективність управління, розвиток нових бізнес-моделей та формування цифрових екосистем, які об'єднують підприємства, споживачів та інвесторів.

Важливим чинником успішного розвитку е-бізнесу є створення сприятливого регуляторного середовища, що забезпечує вдосконалення законодавства, захист персональних даних, забезпечення кібербезпеки та розвиток цифрової інфраструктури. Інтеграція підприємництва в цифрову економіку також вимагає активного впровадження сучасних технологій, таких як штучний

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

інтелект, блокчейн, великі дані та хмарні обчислення, що дозволяє підвищити рівень автоматизації, покращити логістичні процеси та забезпечити ефективну взаємодію між бізнесом і клієнтами. [1]

Глобальні тренди свідчать про те, що розвиток електронного бізнесу стає стратегічним перевагою для підприємств різних галузей, оскільки цифрові технології відкривають нові можливості для масштабування, покращення клієнтського досвіду та формування стійких конкурентних переваг. Важливим аспектом є також зростання ролі фінансових технологій, що сприяють розвитку електронних платежів, фінансових операцій та систем онлайн-кредитування, сприяючи доступу підприємців до фінансових ресурсів.

Електронний бізнес є важливим напрямом трансформації традиційного підприємництва, що забезпечує нові можливості для масштабування, оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності управління. В умовах глобалізації та активного розвитку цифрових ринків підприємства, що використовують е-бізнес, мають значні конкурентні переваги, оскільки можуть розширювати свою діяльність без територіальних обмежень, зменшувати операційні витрати та ефективніше взаємодіяти з клієнтами. [1]

Важливим аспектом електронного бізнесу є його гнучкість та здатність швидко адаптуватися до змінних ринкових умов. Цифрові платформи, онлайн-магазини, маркетплейси та соціальні мережі відкривають нові можливості для взаємодії з клієнтами, персоналізації пропозицій та розширення каналів збуту. Використання штучного інтелекту, аналізу великих даних та хмарних технологій дозволяє компаніям ефективно управляти логістикою, прогнозувати попит, оптимізувати виробничі процеси та покращувати якість обслуговування споживачів. Завдяки цифровізації відбувається активне зростання фінансових технологій (FinTech), що сприяють розвитку електронних платежів, онлайн-кредитування, смарт-контрактів та криптовалютних операцій. Це значно спрощує доступ підприємців до фінансових ресурсів та сприяє децентралізації економічної діяльності. [2]

Впровадження інновацій у сфері електронного бізнесу потребує відповідного правового регулювання та розвитку цифрової інфраструктури. Захист персональних даних, кібербезпека,

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

податкове регулювання електронної комерції, дотримання міжнародних стандартів у сфері цифрової економіки є важливими факторами для забезпечення стабільності та довіри до е-бізнесу. Державні ініціативи, спрямовані на створення сприятливого середовища для розвитку електронної комерції, мають включати стимулювання інноваційних стартапів, інвестування у цифрову грамотність, підтримку підприємців у сфері технологічних рішень та розширення доступу до цифрових сервісів.

Перспективи електронного бізнесу безпосередньо пов'язані з подальшою інтеграцією цифрових рішень у різні галузі економіки та створенням екосистеми, що об'єднує бізнес, споживачів та інвесторів. Впровадження новітніх технологій, розвиток мобільних сервісів, автоматизація операційних процесів та підвищення рівня персоналізації клієнтського досвіду сприятимуть зміцненню позицій підприємств у конкурентному середовищі. Глобальні тенденції свідчать про те, що електронний бізнес стає не лише засобом комерційної діяльності, а й стратегічним інструментом розвитку економіки, що забезпечує сталий розвиток, підвищення продуктивності та створення нових можливостей для підприємств у цифрову епоху.[3]

Отже, електронний бізнес є ключовим фактором сучасної економіки, що сприяє глобалізації, підвищенню ефективності підприємницької діяльності та створенню нових ринкових можливостей. Інноваційні технології та цифрові платформи трансформують традиційні бізнес-моделі, роблячи їх більш гнучкими, доступними та орієнтованими на клієнтів. Разом із тим, для стабільного розвитку е-бізнесу необхідні ефективне правове регулювання, високий рівень кібербезпеки та створення сприятливого середовища для інновацій. Подальший розвиток цифрової економіки залежить від здатності підприємств адаптуватися до технологічних змін та ефективно інтегрувати цифрові рішення у свою діяльність. Впровадження передових технологій у підприємництво дозволить забезпечити сталий економічний розвиток, підвищити конкурентоспроможність компаній та сприяти подальшій інтеграції бізнесу у глобальні цифрові ринки.

Список використаних джерел

1. Кутень, С. І., О. М. Мартин. "Управління персоналом підприємства: проблеми та напрями удосконалення." Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доп. ІХ Всеукр. наук.-практ. конф., присвяч. 72-ій річниці від дня народження д. е. н., професора П.С. Березівського. Львів, 2023. С. 106-109.
2. Краус К.М., Краус Н.М. Шерингова економіка: інституціональний модус, універсумність і новелізація розвитку підприємництва на віртуальних цифрових платформах. *Ефективна економіка*, 2021.
3. Краус К.М., Краус Н.М., Штепа О.В. "Індустрія Х. 0 і Індустрія 4.0 в умовах цифрової трансформації та інноваційної стратегії розвитку національної економіки." *Ефективна економіка* 5 (2021).

Чопко О.І.

Науковий керівник: викладач ек. дисциплін Отчич Н.М.
ВСП «Вишнянський фаховий коледж ЛНУП»

**ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ У
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОСТІР**

Характерною рисою сучасного світового соціально - економічного розвитку є бурхлива динаміка інтеграційних процесів у світі загалом та і Європі зокрема. Глобалізація світової економіки стала важливим фактором економічних відносин, що визначає розвиток світового господарства на початку третього тисячоліття. Сучасні науковці розглядають глобалізацію як процес розширення, поглиблення та прискорення взаємозв'язків у світовому просторі в усіх аспектах сучасного життя. Вона містить ідею інтеграції країн у світове співтовариство та їхній загальний розвиток [1].

Сьогодні Україна є підписантом Угоди про асоціацію з ЄС та має статус кандидата на членство в ЄС. І цей процес має створити потужний ефект синергії для обох сторін у площині розвитку підприємництва. Адже євроінтеграція України підвищуватиме

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

конкурентоспроможність ЄС у підприємницькій сфері й надаватиме українському ринку додаткові стимули для розвитку.

Підвищення конкурентоспроможності національної економіки вимагає розроблення та координації системи заходів щодо збільшення ефективності роботи суб'єктів господарювання. Для цього потрібно забезпечити секторам української економіки паритетні умови капіталотворення. Необхідно обмежити доступ іноземних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на внутрішній ринок України, стимулювати вітчизняного виробника та підтримувати його інтереси на міжнародній арені.

Для успішної інтеграції України до світової економіки слід враховувати нинішнє її становище у міжнародному розподілі праці, а також характер політичних відносин з окремими країнами та групами країн. Також треба врахувати тенденції розвитку сучасного світового господарства, щоб сформувати обґрунтовану й ефективну зовнішньоекономічну політику України. Інтеграція країни у світову економіку – це, з одного боку, значна частка її експорту у світовій торгівлі, що дає змогу впливати на інші країни, а з іншого – проникнення іноземного капіталу в національну економіку посилює вплив на її економічний розвиток ззовні. Інтегрування України у світову економіку як рівноправного партнера можливе лише за умов кардинального поліпшення структури зовнішньоекономічної діяльності за рахунок поставок готової продукції, використання інвестицій виробничої та науково-технічної кооперації. Але велике місце у вразливості економіки України відіграє саме невизначена державна імпортна політика. Імпортна безпека держави повинна характеризуватись раціональною товарною та географічною збалансованістю імпорту, що позитивно впливає на розвиток національної економіки, захищає внутрішній ринок і національного товаровиробника, сприяє зміцненню конкурентоспроможності вітчизняної продукції та економічної незалежності України [2].

Можна виділити декілька аргументів на користь розвитку взаємного співробітництва між нашою країною та ЄС з урахуванням особливостей економіки України на даний момент:

1. Європейський Союз є великим ринком збуту, а також гарним ринком для імпорту продукції.
2. Торгівля з ЄС є важливим джерелом валюти.

***кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого***

3. Виробничі технології. Українські підприємства відстають від своїх аналогів у передових європейських країнах, наша країна не має капіталу, необхідного для модернізації наявних і створення нових сучасних підприємств.

4. Доступ до європейського ринку українських підприємств має велике значення як джерело досвіду та практичних навичок, щоб конкурувати з виробниками в інших країнах.

5. Розвиток співпраці з ЄС сприятиме більш ефективному використанню потенціалу України як транзитної держави, що означає збільшення доходів від експорту транспортних послуг та розвиток суміжних галузей.

6. Співпраця з ЄС означатиме, що існуватимуть відповідні правила і стандарти, розробка і впровадження економічної політики. А це, своєю чергою, буде сприяти прозорості середовища виробничої і комерційної діяльності на внутрішньому ринку, який є надзвичайно важливим для України.

7. Розвиток міжнародного співробітництва в загальних і господарських зв'язках з ЄС безпосередньо впливає на більш раціональний розподіл ресурсів, підвищення ефективності економічних процесів [3].

Підтримка України багатьма країнами світу дає можливість визначити напрями розвитку національної економіки з орієнтацією на світові ринки, де діють загальні чіткі правила і закони для всіх країн світу, які функціонують на світовому ринку. Тому Україну очікує складний період адаптації економіки, а наші підприємства – складний період переорієнтації виробництва товарів, але існує велика ймовірність вдалої європейської інтеграції, що позитивно вплине на зміни шляхів розвитку та якості життя, що будуть ґрунтуватися на європейських принципах та цінностях.

Список використаних джерел

1. Бакуменко В. Виявлення комплексу проблем державного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України / В. Бакуменко, Д. Безносенко, С. Криворучко, О. Шевченко // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2006. – № 1. – С. 128– 141.

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

2. Кийданський К. Інтеграційні процеси та визначення зовнішньоекономічної політики України в господарському контексті // Фінансова консультація. – 2000. – № 43. – С. 13.

3. Артьомов І.В. Європейська інтеграція України: стан, проблеми, перспективи / І.В. Артьомов. – Ужгород : АУТДОРШАРК, 2014. – 380 с

4. УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ. ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ

Бурда В.М.

Науковий керівник: д.е.н., проф. Черевко І.В.

Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО РИНКУ ЯГІД

Розмір ринку ягід у 2023 році. оцінювався в 38,42 (мільярдів доларів США) Очікується, що ринок ягід зросте з 40,87 (мільярдів доларів США) у 2024 році до 67,03 (мільярдів доларів США) до 2032 року. Тобто, темп зростання ринку ягід становитиме близько 6,38% протягом прогнозованого періоду (2024–2032 роки). Ринок ягід представляє кілька ключових тенденцій ринку. Однією з помітних тенденцій є зростаючий попит на органічні та екологічно вирощені ягоди, зумовлений зростанням свідомості споживачів щодо здоров'я. Іншою тенденцією є зростання кількості снеків, коли споживачі шукають зручні та портативні ягідні продукти, такі як упаковки на одну порцію та смузі.

На ринку також спостерігається перехід до продуктів з доданою вартістю, включаючи оброблені та заморожені ягоди, щоб задовольнити зростаючі потреби споживачів у зручності та економії часу. Крім того, все більше уваги приділяється відстежуваності та прозорості в ланцюзі поставок, а споживачі вимагають інформації про походження та методи виробництва своїх ягід. Ці тенденції пропонують гравцям ринку можливість впроваджувати інновації та захоплювати нові сегменти ринку.

«Аналіз ринку ягід за регіонами, за типами, за джерелами, за можливостями та прогнозами каналів збуту» показує, що споживачі все більше турбуються про збалансоване харчування та здоровий спосіб життя [1]. Природно, що така тенденція призвела до зростання попиту на корисні та здорові продукти харчування, зокрема на ягоди. Їжа багата антиоксидантами, вітамінами та іншими корисними елементами, необхідними, перш за все, для збереження здоров'я. Ягоди також містять помітну кількість

клітковини, яка стимулює травлення та насичення. Завдяки користі для здоров'я попит на ягоди зростає в багатьох країнах світу. Харчова промисловість і виробництво напоїв дедалі більше є основним рушієм зростання ягідного ринку. Ягоди використовуються в різноманітних харчових продуктах і напоях, включаючи йогурти, смузі, соки та випічку. Крім того, індустрія харчових продуктів і напоїв є високоінноваційною, постійно розробляючи нові продукти, які містять ягоди..

Ринки, що розвиваються, забезпечують велику споживчу базу для цих продуктів, стимулюючи їх продажі та розвиток галузі. Далі, середній клас на ринках, що розвиваються, зростає, у нього є більше грошей, щоб витратити. Крім того, спостерігається тенденція до прийняття більш здорового стилю харчування. Таким чином, ринки, що розвиваються, є значним рушієм зростання ринку ягід.

Ягідний ринок постійно розвивається, особливо в сегменті методів виробництва, який охоплює звичайні та органічні практики. Органічний сегмент продемонстрував значне зростання завдяки підвищенню обізнаності споживачів про вплив методів ведення сільського господарства на здоров'я та навколишнє середовище, що призвело до зростання попиту на органічно вирощені ягоди. Тим часом звичайний сегмент продовжує домінувати завдяки налагодженим ланцюжкам поставок і ефективності виробництва, що обслуговує більш широкий ринок.

Зростання свідомості щодо здоров'я та тенденції щодо чистого маркування підвищують інтерес до органічних ягід, таким чином змінюючи динаміку ринку. Обидва методи виробництва створюють унікальні можливості та виклики; хоча органічне землеробство вимагає дотримання суворіших правил, звичайні методи також часто перевіряються на вплив на навколишнє середовище.

Зростаюча свідомість щодо здоров'я та зростання попиту на натуральні та органічні харчові продукти є рушійною силою зростання ринку ягід. Крім того, зростання популярності суперпродуктів і функціональних продуктів харчування сприяє розширенню цього ринку, формуючи тенденції його розвитку на найближче майбутнє.

Останні події на ринку включають запуск інноваційних продуктів на основі ягід, таких як напої, закуски та добавки з

ягодами. Крім того, ключові гравці зосереджуються на стратегічних партнерствах і придбаннях потужностей для розширення своєї присутності на ринку та збільшення пропозиції продуктів [1].

Список використаних джерел

1. Global Berry Market. 2025.
<https://www.marketresearchfuture.com/reports/berrie-market-25076>
(дата звернення: 02.03.2025).

Касьян Ю. О.
Науковий керівник: к.е.н., доц. Василик Н. М.
Луцький національний технічний університет

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ІНТЕРНЕТ-КОМУНІКАЦІЯМИ З КЛІЄНТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу Інтернет-комунікації стали ключовим елементом взаємодії організацій із клієнтами. Ефективне управління цими комунікаціями дозволяє підвищити рівень клієнтоорієнтованості, покращити сервіс, оптимізувати маркетингові процеси та забезпечити конкурентоспроможність компаній. Зростання використання чат-ботів, CRM-систем, соціальних мереж та аналітичних інструментів вимагає розробки ефективних систем управління Інтернет-комунікаціями.

Дослідники зазвичай аналізують систему управління комунікаціями з клієнтами з двох підходів [1]:

- традиційний маркетинг розглядає її як сукупність інструментів, що впливають на кінцевого споживача, сприяючи ухваленню рішення про купівлю та стимулюючи до відповідної дії;
- маркетинг відносин, який акцентує увагу на формуванні довгострокових партнерських зв'язків між усіма учасниками маркетингового процесу (виробниками, посередниками, споживачами, контактними аудиторіями тощо) для гармонізації їхніх цілей і завдань.

В сучасних умовах, Інтернет як канал комунікації з клієнтами в

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

організації забезпечує можливість реалізації більшості видів комунікацій, зокрема:

1) таргетинг – налаштування рекламних повідомлень на конкретну аудиторію, що відповідає заданим критеріям (цільовий ринок, цільова аудиторія);

2) економічність – відносно низька вартість та можливість швидкого оцінювання ефективності комунікацій;

3) оперативність – можливість швидкої зміни або оновлення комунікаційного повідомлення;

4) зворотний зв'язок (інтерактивність) – безперервна взаємодія з клієнтами, що сприяє формуванню лояльності до бренду та послуг.

Найбільш поширеними основними каналами Інтернет-комунікацій з клієнтами є [2]:

- контекстна реклама (PPC) – показ рекламних повідомлень у пошукових системах або на тематичних ресурсах відповідно до запитів користувачів;

- SEO-маркетинг – оптимізація сайту для підвищення його видимості в пошукових системах та залучення органічного трафіку;

- мобільна реклама – використання технологій мобільного зв'язку (QR-коди, мобікоди, Click To) для просування послуг;

- банерна реклама – розміщення графічного контенту для залучення уваги клієнтів та інформування про бренд чи послуги;

- соціальні медіа (SMM) – створення та розвиток спільнот навколо бренду в соцмережах;

- відеореклама TrueView – інтерактивні відеоголошення на YouTube, що дозволяють користувачам обирати, які рекламні матеріали переглядати, оптимізуючи витрати на рекламу.

Загалом, система управління Інтернет-комунікаціями з клієнтами в організації – це комплекс технологій, інструментів і стратегій, що забезпечують ефективну взаємодію компанії з клієнтами через цифрові канали. Вона спрямована на налагодження двостороннього зв'язку, підтримку клієнтів, підвищення рівня їхньої залученості та лояльності до бренду.

Ця система включає:

- автоматизацію комунікацій (чат-боти, CRM-системи, email-маркетинг);

- цифрові рекламні канали (SEO, контекстна реклама, соціальні

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

мережі, мобільний маркетинг, банерна реклама);

- аналітику та персоналізацію (Big Data, штучний інтелект для аналізу поведінки клієнтів);

- зворотний зв'язок та інтерактивність (онлайн-чати, коментарі, соціальні мережі).

Для оцінки ефективності стратегічного управління комунікаціями з клієнтами О. В. Кузик пропонує комплексну систему координації та регулювання, яка включає три підсистеми:

- попередній аудит – дозволяє оцінювати розбіжності між очікуваними та фактичними взаємовідносинами з клієнтами;

- оцінка ефективності – забезпечує аналіз співвідношення витрат і отриманого доходу;

- формування стратегії – підсистема формування портфеля комунікаційних стратегій допомагає визначати оптимальні інструменти комунікаційної політики відповідно до ресурсів і можливостей організації [3].

Ефективне функціонування системи управління інтернет-комунікаціями з клієнтами в організації покладається на кілька ключових підрозділів та фахівців:

- менеджмент організації – затверджує стратегію, розподіляє ресурси та визначає ключові показники ефективності (KPI);

- відділ маркетингу та цифрових комунікацій – розробляє стратегію інтернет-комунікацій, керує контентом, рекламою та просуванням у цифрових каналах;

- CRM-менеджери – відповідають за управління взаєминами з клієнтами, аналіз їхньої поведінки та персоналізацію комунікацій;

- IT-відділ – забезпечує технічну підтримку платформи, інтеграцію цифрових інструментів, кібербезпеку та стабільну роботу систем;

- фахівці з SMM (Social Media Marketing) – ведуть соціальні мережі, взаємодіють з аудиторією, створюють контент та підтримують імідж бренду;

- SEO- та PPC-спеціалісти – займаються пошуковою оптимізацією сайту та налаштуванням контекстної реклами для залучення трафіку;

- аналітики та Data Science-фахівці – аналізують ефективність комунікацій та поведінку, оптимізують стратегії на основі даних.

Спільна робота цих підрозділів забезпечує узгодженість усіх

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

комунікаційних процесів та їхню максимальну результативність.

Отже, ефективна система управління Інтернет-комунікаціями дозволяє організації адаптуватися до змін ринку, швидко реагувати на запити споживачів та оптимізувати маркетингові процеси для досягнення бізнес-цілей.

Список використаних джерел

1. Морохова В. О., Бойко О. В., Лорві І. Ф. Рекламний менеджмент : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 234 с.
2. Виноградова О. В., Дрокіна І. Н. Методичні підходи до оцінювання інтегрованого інтернет-маркетингу підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. URL : <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/43-2020/16.pdf>.
3. Кузик О. В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на сучасних підприємствах. *Стратегія економічного розвитку України : науковий журнал*. 2014. № 34. С. 130-135.

Крамаренко В.М.

Науковий керівник: доц. Жук О. П.

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORGANIZATION OF MARKETING ACTIVITIES IN THE SPHERE OF EXTERNAL ADVERTISING

External advertising is one of the key tools of marketing activities for enterprises, ensuring mass audience coverage and contributing to brand awareness enhancement. In the modern context of intense competition in the marketing communications market, the effectiveness of external advertising largely depends on the proper selection of promotion strategies, optimal use of advertising media, and the implementation of innovative approaches. The relevance of this study is driven by the need to identify new methods for increasing the efficiency of advertising campaigns, considering changes in consumer behavior, the development of digital technologies, and the heightened competition for audience attention.

The organization of marketing activities in the sphere of external advertising includes strategic planning, selection of communication

channels, development of advertising materials, and evaluation of campaign effectiveness. The primary objective is to achieve maximum impact on the target audience while optimizing costs. The successful implementation of a marketing strategy requires consideration of key factors such as the location of advertising media, creative design, the duration of ad exposure, and its alignment with consumer expectations.

External advertising is presented in various formats, including billboards, city lights, digital screens, branded messages on public transport, and unconventional installations. The choice of a specific format depends on the goals of the advertising campaign, the characteristics of the target audience, and the territorial placement of the advertisements. A crucial aspect is the quality of visual content, as advertisements must be concise, clear, and capable of capturing attention at first glance.

Modern technologies significantly expand the possibilities of external advertising. The use of digital media enables real-time adaptation of advertising content, audience segmentation based on geolocation, and interaction with consumers through mobile applications and QR codes. Artificial intelligence programs assist in analyzing campaign effectiveness, predicting consumer behavior, and optimizing advertising budgets.

Another important aspect is the legal regulation of external advertising, which requires compliance with legislative norms regarding the placement of advertising media, their content, and adherence to safety standards. Failure to comply with these requirements may result in fines or the dismantling of advertising structures.

Assessing the effectiveness of external advertising is a complex task, as it does not always yield immediate results. Key analysis methods include measuring audience reach, determining brand recognition levels before and after a campaign, and monitoring the growth in sales or inquiries following advertisement placement. The use of consumer behavior tracking technologies, such as GPS analysis or the integration of external advertising with online marketing, enables more accurate results.

The effective organization of marketing activities in the sphere of external advertising requires a comprehensive approach, including strategic planning, the use of modern technologies and creative solutions, and regular analysis of campaign results. The successful

**Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку**

implementation of advertising strategies not only enhances brand recognition but also contributes to increased sales and the establishment of long-term consumer relationships. Innovative methods, the digitalization of advertising media, and integration with other marketing channels are key factors that determine the future development of external advertising in a competitive environment.

Список використаних джерел

1. Білінський А. Я. Вдосконалення рекламної діяльності підприємств в умовах цифрової економіки. *Маркетинг в умовах цифрової трансформації: зб. наук. ст. студентів ден. форми навч.* Відп. ред. О. С. Бондаренко. Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С.45–56.
2. Гринчук І. А. Оцінка ефективності маркетингової діяльності у сфері зовнішньої реклами. *Маркетинг, реклама та PR: новітні технології для бізнесу: зб. матеріалів III Всеукр. наук.-практ. конф.* Київ: ВСП «КТЕФК ДТЕУ», 2022. С. 78–85.
3. Трошина О. В. Розробка маркетингових стратегій для підвищення ефективності зовнішньої реклами. *Тенденції розвитку маркетингу в умовах невизначеності: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.* Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2024. С. 112–119.
4. Smith J., Johnson L. Outdoor Advertising in the Digital Age: Strategies and Effectiveness. *Journal of Marketing Communications.* 2023. Vol. 29, No. 3. P. 245–260.
5. Brown A., Davis K., Miller S. Innovations in Outdoor Advertising: A Global Perspective. *International Journal of Advertising.* 2022. Vol. 41, No. 5. P. 672–689.

АНАЛІЗ ДАНИХ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ЯК БАЗА ДЛЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ПРИ РОЗРОБЦІ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

У сучасному суспільстві відбувається значна зміна у сфері комунікацій, яка полягає в швидкому переході від традиційних способів взаємодії до цифрових платформ. Цифровізація стала ключовим фактором розвитку глобального інформаційного середовища, впливаючи на всі сфери життя: від звичайного спілкування до професійної діяльності, освіти та бізнесу. Соціальні мережі перетворилися з простого інструмента для комунікації на потужну екосистему, що формує поведінкові звички і споживчі рішення мільйонів користувачів.

Аналіз даних соціальних мереж виступає важливою основою для наукових досліджень, що сприяє розробці ефективних маркетингових стратегій. У сучасному цифровому середовищі соціальні мережі стають не лише платформами для комунікації, але й джерелами безцінної інформації про поведінку споживачів, їхні уподобання та тенденції. Застосування цього аналізу дозволяє компаніям створювати персоналізовані стратегії, точніше прогнозувати попит і значно підвищувати ефективність маркетингових кампаній. Це дає можливість глибше розуміти аудиторію, адаптувати продукти та послуги до змінних потреб ринку та забезпечувати сталий розвиток бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Згідно з даними звіту, що підтверджують масштаб цифрової інтеграції станом на січень 2024 року:

- загальна чисельність світового населення досягла 8,08 мільярда осіб, з яких 57,7% проживають у міських територіях.
- кількість унікальних мобільних абонентів склала 5,61 мільярда осіб, що становить 69,4% від загальної кількості населення.

Сучасний менеджмент: витоки, реальї та перспективи розвитку

- число користувачів інтернету досягло 5,35 мільярда осіб, або 66,2% від глобальної популяції.
- соціальні мережі активно використовують 5,04 мільярда людей, що складає 62,3% світового населення [1].

Безперервне зростання цифровізації вимагає більш глибокого вивчення її впливу на економіку, культуру та соціальні структури, а також розробки адаптивних стратегій для ефективного функціонування в цифровому середовищі. Аудиторія соціальних мереж продовжує стабільно зростати. У 2024 році кількість користувачів цих платформ збільшилася на 266 мільйонів осіб, що становить приріст на 5,6% порівняно з попереднім роком. Середньо щосекунди до соціальних мереж приєднується 8,4 нових користувачів, що свідчить про їх глобальну популярність і доступність.

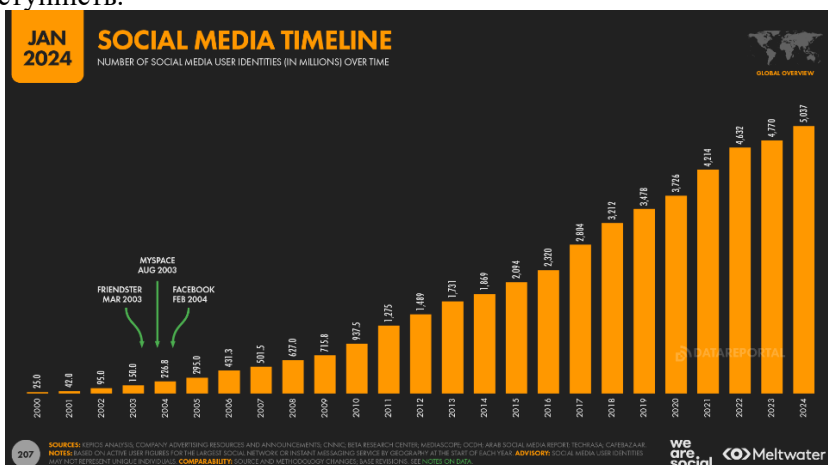


Рис. 2. Динаміка зростання користувачів соціальних мереж
Джерело: [1].

Динаміка розвитку соціальних мереж виявляється не лише в зростанні кількості користувачів, а й у значних змінах у моделях їхнього використання. За даними звіту Global Web Index (GWI) [2], «типовий» користувач соціальних мереж у 2024 році проводить на цих платформах щодня 2 години 23 хвилини. Хоча цей показник на 8 хвилин менший, ніж у попередньому році, соціальні мережі залишаються однією з основних частин цифрового життя сучасної людини, що підтверджує їхню постійну й поглиблену роль у

суспільстві.

Безперервне зростання цифровізації вимагає більш глибокого вивчення її впливу на економіку, культуру та соціальні структури, а також розробки адаптивних стратегій для ефективного функціонування в цифровому середовищі. Аудиторія соціальних мереж продовжує стабільно зростати. У 2024 році кількість користувачів цих платформ збільшилася на 266 мільйонів осіб, що становить приріст на 5,6% порівняно з попереднім роком. Середньо щосекунди до соціальних мереж приєднується 8,4 нових користувачів, що свідчить про їх глобальну популярність і доступність.

Серед найбільш значущих інструментів для аналізу популярності соціальних мереж платформа Similarweb займає одну з провідних позицій на українському ринку. Її статистика надає змогу детально розглядати основні тенденції у сфері соціальних мереж та онлайн-спільнот, а також виявляти основних лідерів цієї ніші.

Одна з основних проблем при використанні маркетингових показників у соціальних мережах полягає в забезпеченні точності та надійності зібраної інформації. Хоча соціальні платформи створюють великі обсяги даних, їхня точність може варіювати в залежності від таких факторів, як методи збору інформації, вибірка та специфічні алгоритми, які використовуються кожною платформою. Це може призвести до ризику хибних висновків та неточних результатів. Тому важливо критично оцінювати ці показники, враховуючи їхні можливі обмеження та спотворення.

Стратегія маркетингових комунікацій повинна включати чітко визначені цілі, завдання, а також конкретні тактики та інструменти для їх реалізації, щоб уникнути перетворення соціальних мереж на неефективний і фінансово затратний канал. Такий підхід забезпечує досягнення необхідних результатів і цільових показників ефективності. На початкових етапах розвитку соціальних мереж як каналу просування багато компаній використовували прості стратегії без детального планування, що відповідало вимогам ринку того часу. Однак з розвитком соціальних мереж і розширенням їхніх функціональних можливостей, залучення аудиторії значно зросло. Сьогодні компанії усвідомлюють важливість цих платформ як потужного

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

каналу для просування товарів і послуг. Світові бренди, такі як Audi, BMW, Pepsi, Samsung, швидко інтегрували соціальні мережі у свої стратегії комунікацій, створюючи корпоративні сторінки на таких платформах, як Facebook, LinkedIn та Instagram [3].

Результати дослідження (рис. 2) показують зростання числа користувачів соціальних мереж у світі з 2017 по 2027 рік, виміряне в мільярдах. Згідно з представленими даними, кількість користувачів стабільно збільшується, починаючи з приблизно 2,46 мільярда у 2017 році до очікуваних 4,4 мільярда у 2027 році. За цей десятирічний період кількість користувачів майже подвоїлася, що відображає значне розширення соціальних мереж та їх інтеграцію в повсякденне життя. Це зростання можна пояснити кількома факторами, серед яких покращення доступу до інтернету в країнах, що розвиваються, поширення мобільних технологій і збільшення ролі соціальних мереж у комунікації та електронній комерції. Варто відзначити, що тенденція зростання є стабільною, без значних спадів чи різких стрибків, що вказує на стійке збільшення залученості людей до соціальних мереж. Така стабільність є не лише свідченням зростання чисельності аудиторії, але й підвищення її активності та взаємодії на цих платформах. Прогнозоване подальше зростання користувачів вказує на те, що цей тренд збережеться, і дослідники та маркетологи повинні адаптуватися до змін у цифровому середовищі та розробляти новітні стратегії взаємодії з аудиторією [3].

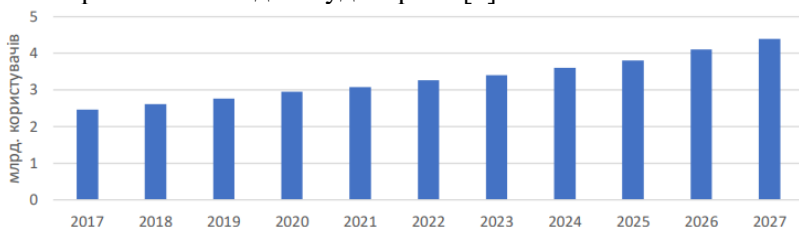


Рис. 2. Прогнозування кількості користувачів соціальних мереж за до 2027 р. за даними Statista Джерело: [3]

Отже, кожна соціальна мережа потребує індивідуального підходу до стратегії, що враховує особливості її аудиторії. Ці зміни вимагають від маркетологів розробки всебічних стратегій, що включають такі етапи:

- визначення цілей для присутності в соціальних мережах;

**кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого**

- планування завдань і конкретних кроків для досягнення поставлених цілей;
- глибокий аналіз та сегментація цільової аудиторії;
- ефективне спілкування з аудиторією та створення привабливих текстів;
- оформлення профілю та дизайнерські рішення;
- розробка різноманітного контенту;
- вибір способів просування: таргетована реклама, співпраця з блогерами;
- вирішення комерційних запитів, включаючи стиль спілкування з клієнтами та час відповіді.

Аналіз даних соціальних мереж є важливим інструментом для наукових досліджень, що значно сприяє розробці ефективних маркетингових стратегій. Соціальні мережі надають унікальні можливості для збору великої кількості інформації про споживчі уподобання, поведінкові патерни та ринкові тренди. Використання цих даних дозволяє компаніям краще розуміти свою аудиторію, оптимізувати рекламні кампанії, підвищувати ефективність продажів та знижувати ризики. Проте для досягнення точних і надійних результатів необхідно ретельно враховувати методи збору даних, алгоритми вимірювання та можливі обмеження платформи.

Таким чином, аналітика соціальних мереж є потужним інструментом для побудови адаптивних, персоналізованих маркетингових стратегій у цифровому середовищі.

Список використаних джерел

1. Глобальна статистика соціальних медіа.
URL:<https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report>
2. Глобальні споживчі дослідження. URL:
<https://www.gwi.com/>
3. Т. Пімоненко, О. Люльов, А. Здойма, С. Пімоненко.
Маркетингова стратегія в соціальних мережах:
теоретикоприкладний базис. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*,
2023. С.17-26.

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ І ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Управління міжнародним бізнесом у глобалізованому світі є складним і динамічним процесом, що вимагає від компаній адаптації до швидких змін на світових ринках. Завдяки розвитку технологій, особливо у сфері цифрового маркетингу, у компаній з'явилися нові можливості виходу на міжнародні ринки, збільшення присутності на глобальному рівні та досягнення високих результатів.

В умовах глобалізації конкуренція між компаніями значно посилилася. Однак разом з можливостями з'явилася і низка викликів, пов'язаних з культурними, економічними та правовими відмінностями між ринками. Одним з основних інструментів для ефективної роботи компаній на міжнародній арені є цифровий маркетинг. Цифрові медіа забезпечують швидке поширення новин та інформації, стають основним засобом реклами та взаємодії з клієнтом. Формування стратегії просування компанії та товару за допомогою цифрових каналів — основне завдання цифрового маркетингу, який передбачає специфіку медіапланування, активну присутність компанії в соціальних мережах, використання "вірусного" відео та спеціального контенту для залучення уваги мільйонів людей.

У сучасному світі від швидкості прийняття рішення залежить перевага над конкурентами. Цифровий маркетинг дозволяє впливати на процес взаємодії зі споживачем у реальному часі. Така перевага допомагає суттєво збільшити ефективність маркетингу. Інтернет та цифрові платформи роблять маркетингові стратегії більш доступними та ефективними, ніж традиційні методи, оскільки дозволяють компаніям швидко охопити глобальну аудиторію.

Глобалізація сприяла інтернаціоналізації ринків і створила можливості для транскордонного розширення бізнесу. Однак, оскільки кожен ринок має свої особливості, компаніям необхідно

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

адаптувати свої стратегії, включаючи продукти та маркетингові кампанії, до місцевих умов. Цифровий маркетинг є ефективним інструментом для просування продукції та збору даних про споживачів. Такі інструменти, як Google Analytics, соціальні мережі та SEO, дозволяють компаніям точно таргетувати свою рекламу та відстежувати ефективність своїх кампаній. Однак міжнародний цифровий маркетинг повинен враховувати різні законодавчі вимоги, мовні бар'єри, культурні та етичні норми на різних ринках.

Ведення міжнародного бізнесу в умовах глобалізації та цифрового маркетингу вимагає стратегічного підходу, гнучкості та адаптації до змін. Цифрові технології стали незамінними для компаній, які хочуть не лише витримувати конкуренцію, а й працювати на міжнародному рівні, враховуючи культурні та правові особливості своїх ринків.

У майбутньому компанії, які поєднують локалізацію та глобальну стратегію, а також інвестують в інновації, зможуть утримувати лідируючі позиції на світовому ринку. Цифровий маркетинг стане ключовим елементом стратегічного розвитку бізнесу в умовах глобальної конкуренції.

Смолінкіна О.І.

Науковий керівник, к.е.н., доц. Жосан Г.В

Херсонський державний аграрно-економічний університет

**РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МІЖНАРОДНОМУ
МАРКЕТИНГУ НА ОСНОВІ КОМПАНІЇ У СФЕРІ
СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ.**

У сучасних умовах глобалізації цифрові технології стали ключовим інструментом для просування компаній на міжнародному ринку. Завдяки цифровому маркетингу бізнес отримує можливість масштабувати свою діяльність, ефективно взаємодіяти з клієнтами та підвищувати впізнаваність бренду у різних країнах. Особливо це актуально для технологічних компаній, які працюють у сфері інновацій та безпеки.

Одним із яскравих прикладів успішного використання

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

цифрового маркетингу є Ajax Systems – український виробник інноваційних систем безпеки, який вийшов на міжнародний ринок та став одним із лідерів у своїй галузі. Завдяки ефективному використанню соціальних мереж, таргетованої реклами, контент-маркетингу та партнерських програм, компанія змогла побудувати впізнаваний бренд і залучити клієнтів у більш ніж 170 країнах світу. [1]

Управління у період глобалізації, масштабування та економічну невизначеність підштовхує менеджера приймати ризикові рішення задля розвитку компанії, де потрібно приділяти увагу не тільки потребам підприємства, але й працівників. Компанія Ajax Systems, яка відома більше своїми продуктами у сфері системами безпеки, як відеоспостереження, пожежна безпека та захист від вторгнення, в той самий час є співзасновником проєкту «Повітряна тривога» разом з Stfalcon за підтримки Міністерства цифрової трансформації України. Даний проєкт підкреслює важливість гнучкого управління та взаємодії бізнесу з державними ініціативами, що посилює довіру до компанії на національному та міжнародному рівнях. [2;4]

Ajax Systems активно використовує цифрові канали для B2B та B2C -маркетингу. B2B забезпечує взаємодію з партнерами та бізнес-клієнтами через:

- Офіційну веб-сторінку у розділах «Партнерам» та «Підтримка»;
- Вебінари та онлайн курси;
- LinkedIn та професійні форуми (просування через бізнес-мережі, таргетинг на корпоративних клієнтів і спеціалістів безпекового ринку.);
- Email-маркетинг (персоналізовані розсилки для партнерів з оновленнями продуктів, акціями)
- Digital PR та партнерські публікації (розміщення статей у професійних виданнях.) [1]

B2C маркетинг займає основний фокус саме на споживачів завдяки використанню та впровадженню нових соціальних трендів та конфігурацій через соціальні мережі, такі як (Instagram, Facebook, TikTok, YouTube), де представлені основні відеоогляди, реклама новинок, інструкції щодо використання. У рамках B2C маркетингу для залучення споживачів компанія має таргетовану рекламу (Facebook, Google Ads, YouTube), через блогерів

**кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого**

influencer-маркетинг, а також для взаємодії з клієнтами чат-боти та онлайн-консультації. Додатково компанія розвиває відгуки та ком'юніті у Facebook і Telegram, зміцнюючи довіру до бренду.

Підприємство чітко будує та займає впевнену позицію у формуванні бізнес-моделі, яка орієнтована як на B2B, так і на B2C-сегменти, що дозволяє йому масштабуватися на глобальному рівні. Організація має гнучке управління, адаптуючи свої продукти та маркетингові стратегії під особливості різних ринків, співпрацюючи з локальними дистриб'юторами та партнерами.

Ефективне застосування CRM-системи, Big Data та штучного інтелекту для покращення клієнтського досвіду та оптимізації взаємодії з партнерами відіграє важливу роль, а кризове управління, що проявилось у реалізації соціальних ініціатив, зокрема розробці застосунку «Повітряна тривога» - підсилює відповідальність бренду. Такий вид управління демонструє партнерам та конкурентам, що компанія може адаптуватись до різних економічних викликів. [3]

Ефективне управління Ajax Systems базується на стратегічному плануванні, цифровій трансформації та гнучкій бізнес-моделі. Компанія впроваджує сучасні управлінські підходи, зокрема автоматизацію процесів, аналіз даних та інтеграцію CRM-систем, що дозволяє оптимізувати роботу з партнерами та клієнтами. Орієнтація на інновації, ефективний розподіл ресурсів і відповідальне ставлення до соціальних ініціатив забезпечують компанії стабільний розвиток та конкурентні переваги на глобальному рівні.

Список використаних джерел

1. Ajax Systems. Про компанію <https://ajax.systems/ua/about/>
2. Застосунок «Повітряна тривога» отримав премію European Excellence Awards 2024 <https://mmr.ua/show/zastosunok-povitryana-tryvoga-otrymav-premiyu-european-excellence-awards-2024>
3. Застосунок «Повітряна тривога» від Ajax Systems став переможцем британської премії <https://mc.today/uk/zastosunok-povitryana-trivoga-vid-ajax-systems-stav-peremozhtsem-britanskoyi-premiyi/>
4. Ajax Ready Products <https://ajax.systems/ua/ajax-ready-products/>

5. Givi BEDIANASHVILI, Hanna ZHOSAN, Sergiy LAVRENKO Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. Published in Scientific Papers. Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development", Vol. 22 ISSUE 3, 2022 <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current>

Стадник О.О.

Науковий керівник: к.е.н., доц. кафедри МЕН
та маркетингових стратегій Когут М.В.

Львівський національний університет природокористування

ВПЛИВ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ НА ЕКОНОМІКУ

Торговельна політика є ключовим інструментом економічного регулювання, що визначає умови взаємодії національної економіки з зовнішнім ринком. Вона впливає на динаміку економічного зростання, конкурентоспроможність національного виробництва, рівень добробуту населення та інтеграцію країни у світове господарство.

Торговельну політику можна класифікувати на дві основні категорії:

1. Протекціоністська політика – спрямована на захист національного виробника шляхом обмеження імпорту та стимулювання експорту.

2. Ліберальна (вільна) торгівля – передбачає мінімальне державне втручання, що сприяє вільному руху товарів і послуг між країнами [1].

Протекціоністська політика може мати як позитивні, так і негативні наслідки. Розглянемо детальніше в таблиці 1.

Таблиця 1

Вплив протекціонізму [2]

Переваги	Недоліки
Захист національних виробників від іноземної конкуренції	Підвищення цін на імпортовані товари
Стимулювання розвитку	Зниження ефективності

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

вітчизняної промисловості	виробництва через відсутність конкуренції
Підвищення рівня зайнятості населення	Можливість торговельних війн
Забезпечення національної економічної безпеки	Обмежений вибір для споживачів

Розглянемо переваги та недоліки політики вільної торгівлі в табл.2.

Таблиця 2

Вплив політики вільної торгівлі [2]

Переваги	Недоліки
Зниження вартості товарів і послуг	Витіснення національних виробників із ринку
Стимулювання конкуренції та інновацій	Залежність від зовнішніх постачальників
Розширення ринків для експорту	Можливе зростання соціальної нерівності через втрату робочих місць у неконкурентоспроможних галузях
Притік іноземних інвестицій	

Торговельна політика є ключовим інструментом економічного регулювання, що визначає умови взаємодії національної економіки з зовнішнім ринком. Вона впливає на динаміку економічного зростання, конкурентоспроможність національного виробництва, рівень добробуту населення та інтеграцію країни у світове господарство.

Торговельні війни – це економічне протистояння між країнами, яке виникає внаслідок застосування жорстких торговельних обмежень, таких як підвищення мит, запровадження квот або введення інших бар'єрів для обмеження імпорту та експорту. Вони є частиною торговельної політики держави і можуть бути використані як інструмент економічного чи політичного тиску. Торговельні війни мають значний вплив на економіку країн-учасниць, змінюючи вартість товарів і послуг, рівень зайнятості, конкурентоспроможність підприємств і навіть загальний стан

міжнародної економіки [1].

Торговельні війни можуть виникати з різних причин, оскільки держави намагаються захистити власні економічні інтереси або вплинути на зовнішньополітичну ситуацію. Однією з головних причин є прагнення до захисту національної економіки, адже запровадження торговельних обмежень допомагає захистити місцевих виробників від іноземної конкуренції, що, у свою чергу, сприяє збереженню робочих місць та підтримці внутрішнього виробництва. Ще одним поширеним чинником є дефіцит торговельного балансу. Якщо країна має значне перевищення імпорту над експортом, вона може вдаватися до підвищення мит або запровадження інших обмежень, щоб зменшити обсяги ввезення товарів і водночас стимулювати власний експорт. Окрім економічних причин, торговельні війни можуть мати і політичне підґрунтя. Вони часто використовуються як інструмент дипломатичного тиску, коли країни вводять санкції або торговельні обмеження для досягнення геополітичних цілей чи впливу на поведінку інших держав. Іншою причиною може бути порушення торговельних угод. Якщо одна держава вважає, що її торговельний партнер не дотримується домовленостей, вона може у відповідь ввести певні обмеження, щоб відновити справедливий баланс у взаємній торгівлі. Також важливу роль відіграє маніпуляція валютним курсом. Деякі країни можуть штучно знижувати вартість своєї валюти, щоб зробити експортні товари дешевшими та більш конкурентоспроможними на світовому ринку. У відповідь на такі дії інші держави можуть запроваджувати торговельні бар'єри, щоб захистити власну економіку від нерівних умов конкуренції [3].

Торговельні війни мають як негативні, так і позитивні наслідки для країн-учасниць. Одним із ключових негативних аспектів є зростання цін для споживачів, оскільки введення мит і обмежень на імпорт призводить до подорожчання іноземних товарів. Також значною проблемою стає скорочення експорту, оскільки країни, які опиняються під торговельними санкціями, втрачають доступ до міжнародних ринків, що негативно впливає на виробництво та прибутки підприємств. Ще одним суттєвим наслідком є сповільнення економічного зростання. Оскільки обсяги міжнародної торгівлі зменшуються, економіки країн-учасниць можуть уповільнювати своє зростання через скорочення

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

виробничої діяльності та зниження інвестицій. Крім того, торговельні війни нерідко стають причиною загострення політичних відносин між державами, оскільки економічні обмеження часто сприймаються як ворожі дії та можуть перерости у масштабні дипломатичні конфлікти [4].

Попри негативні наслідки, торговельні війни можуть мати і певні позитивні ефекти. Захист внутрішнього виробника є одним із таких, адже обмеження імпорту створює умови для розвитку національних підприємств, зменшуючи конкуренцію з боку іноземних компаній. Внаслідок цього місцеві виробники отримують більше можливостей для розширення та зростання. Крім того, введення мит може приносити додаткові надходження до державного бюджету. Додаткові доходи від митних зборів можуть бути використані для підтримки економіки, розвитку інфраструктури або соціальних програм. Таким чином, торговельні війни, хоча й несуть значні ризики, можуть водночас сприяти економічному розвитку окремих секторів, якщо країна зможе правильно використати ці механізми.

Торговельні війни мають значний вплив не лише на країни-учасниці, а й на світову економіку загалом. Одним із основних наслідків є зниження міжнародної торгівлі, оскільки запроваджені обмеження скорочують обсяги товарообігу між країнами, що в підсумку негативно позначається на світовому ВВП [3].

Крім того, такі конфлікти призводять до коливань на валютному ринку. Через запровадження мит, квот та інших торговельних бар'єрів валюти країн-учасниць можуть різко змінювати свою вартість, що створює нестабільність у глобальній фінансовій системі. Ще одним важливим наслідком є вплив на інші країни, особливо на ті, що залежать від ланцюгів поставок між великими економіками. Торговельні конфлікти між, наприклад, США та Китаєм можуть порушувати глобальні виробничі та логістичні процеси, що ускладнює роботу компаній по всьому світу та може призвести до економічних труднощів у різних регіонах.

Держави застосовують різноманітні інструменти для ведення торговельних воєн, спрямовані на регулювання імпорту та експорту. Одним із ключових методів є підвищення мит, що передбачає запровадження високих митних зборів на ввезені товари, роблячи їх дорожчими та менш конкурентоспроможними

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

на внутрішньому ринку. Ще одним поширеним заходом є встановлення квот на імпорт, що обмежує кількість товарів, які можуть бути ввезені з-за кордону. Окрім цього, держави можуть підтримувати власних виробників через субсидії, надаючи їм фінансову допомогу, що дозволяє знизити вартість продукції та підвищити її конкурентоспроможність у порівнянні з іноземними аналогами. Також широко застосовуються нетарифні бар'єри, які містять введення жорстких стандартів, вимог до сертифікації або складних адміністративних процедур, що суттєво ускладнюють доступ іноземних товарів на ринок. Ще одним інструментом торговельної політики є експортні обмеження, що передбачають заборону або обмеження постачання певних товарів за кордон з метою запобігання їх дефіциту всередині країни та забезпечення стабільності внутрішнього ринку. Усі ці методи відіграють важливу роль у реалізації державної торговельної політики та можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки для економіки.

Таблиця 3

Торговельні війни: приклади [1]

Торговельна війна	Причини конфлікту	Наслідки
США – Китай (2018–2020)	Звинувачення Китаю в крадіжці інтелектуальної власності, маніпуляції валютним курсом, недобросовісній торгівлі	Підвищення мит, скорочення експорту, зростання цін на товари
ЄС – Росія (після 2014)	Санкції ЄС проти Росії після анексії Криму, відповідні санкції РФ	Зниження експорту сільськогосподарських товарів, падіння обсягів торгівлі
Brexit (Велика Британія – ЄС)	Вихід Великої Британії з ЄС, нові торговельні бар'єри	Збільшення витрат на торгівлю, нестача деяких товарів у Великій Британії

Торговельні війни є потужним інструментом економічного впливу, який може як захистити національну економіку, так і

**кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого**

завдати їй шкоди. Вони ведуть до підвищення цін, сповільнення економічного зростання та напруженості у міжнародних відносинах. Хоча інколи торговельні війни можуть приносити короткострокові вигоди для окремих країн, у довгостроковій перспективі вони зазвичай негативно впливають на світову економіку [2].

Оптимальним рішенням є пошук компромісів через переговори, міжнародні торговельні угоди та співпрацю в рамках таких організацій, як Світова організація торгівлі (СОТ), щоб уникнути ескалації конфліктів і сприяти стабільному розвитку глобального ринку.

У сучасному світі країни дедалі більше залежать від міжнародної торгівлі. Торговельні війни, торговельні угоди та зміни в регуляторній політиці мають значний вплив на економічний розвиток. Наприклад, вступ України до СОТ у 2008 році сприяв зниженню митних бар'єрів та розширенню доступу до міжнародних ринків, однак одночасно створив виклики для деяких галузей економіки.

Таким чином, торговельна політика є потужним інструментом, який може стимулювати економічний розвиток або, навпаки, обмежувати його. Протекціонізм може бути корисним у короткостроковій перспективі, проте довгостроково він може знижувати конкурентоспроможність національної економіки. Вільна торгівля сприяє розвитку інновацій і економічного зростання, але вимагає адаптації економіки до нових умов. Оптимальним варіантом для будь-якої країни є баланс між цими двома підходами, що дозволяє мінімізувати ризики та максимально використати можливості міжнародної торгівлі.

Список використаних джерел

1. Мірошниченко Б. (2023). Світ прямує до торгової війни, де кожен сам за себе. Кінець епохи глобалізації? 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/01/17/696022/>
2. Ануфрієва К., Брус С. (2019). Світові торговельні війни: виклики та лінії опору малої відкритої економіки. К.: Разумкова центр, 2019, 72 с.
3. Калюжна Н. (2019). Міждержавні торговельні конфлікти як уособлення політики неопротекціонізму. Проблеми системного

підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (69). С. 30–36.

4. Яценко О., Ускова Д. (2019). Міждержавні торговельні суперечки як виявлення політики протек- ціонізму. Економіка і організація управління. 2019. № 4 (36). С. 58–65.

Томашівський А.А.

Науковий керівник викладач-методист Устиновська Т.Є.
ВСП «Вишнянський фаховий коледж Львівського національного
університету природокористування»

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ У СФЕРІ МАРКЕТИНГУ: НОВІ ПІДХОДИ ТА МОЖЛИВОСТІ

У сучасному світі майже усі галузі діяльності зазнають перетворень під впливом цифрових технологій, які значною мірою зменшили витрати на пошук, обмін і зберігання інформації, розширивши при цьому інформаційне поле для людей і підприємств. Змінилася роль інформації як ресурсу в економічних системах управління, і це зумовило виникнення терміну «цифрова економіка». Маркетинг пройшов радикальну трансформацію, здійснивши перехід від класичного підходу до повної цифровізації. Усі етапи маркетингової діяльності тепер відбуваються в цифровому просторі: аналіз, дослідження, просування та продажі. [1, с.450–455.].

Цифровий маркетинг використовують для позначення цільового та інтерактивного маркетингу товарів і послуг, що використовує цифрові технології та канали для залучення потенційних клієнтів і утримання їх як споживачів.

Головними завданнями цифрового маркетингу є просування бренду і збільшення збуту за допомогою різних методик. Він включає в себе великий вибір маркетингових тактик з просування товарів, послуг і брендів. Крім мобільних технологій, традиційних телебачення і радіо методи цифрового маркетингу використовують інтернет як основний комунікаційний посередник [2, с.208].

Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем невизначеності, інформаційної перенасиченості, вимагає адаптивності від суб'єктів господарювання, що веде до

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

модернізації ринкового інструментарію. Економічна нестабільність вимагає підвищення уваги організацій до оптимізації бізнес-процесів; виявлення можливостей і тенденцій розвитку; аналізу зовнішнього середовища з метою збереження конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Головним інструментом інтенсивної конкурентної боротьби є вдосконалення маркетингу з урахуванням змінних потреб споживачів, що вимагає переоцінки традиційних ресурсів, оновлення бізнес-процесів і бізнес-моделей з використанням цифрових технологій.

Цифровий маркетинг являє собою високорівневу маркетингову стратегію, яка використовує об'єкти баз даних через різні цифрові медіаканали, для досягнення маркетингових ефектів, що піддаються кількісному вимірюванню. Розглянуто нові підходи у маркетингу, що виникли внаслідок цифрової трансформації, та основні інструменти. До інструментів цифрового маркетингу було віднесено маркетинг подій, пошукову оптимізацію сайтів, контент-маркетинг, відповідне програмне забезпечення, вірусний маркетинг.

У контексті стрімкого розвитку цифрових технологій важливо розуміти основні тенденції цифрового маркетингу. Потенціал для практичної реалізації вітчизняними компаніями мають штучний інтелект, голосовий пошук, чат-боти, покупки із застосуванням соціальних мереж. Завдяки швидкості обробки даних, просіюванню інформації про клієнтів та аналізу конкурентів, штучний інтелект може виявити прогалини на ринку, щоб допомогти компаніям створити персоналізований, інноваційний і диференційований досвід, який задовольнятиме конкретні потреби клієнтів.

Маркетологи можуть використовувати штучний інтелект для аналізу великих обсягів даних, розпізнавання складних закономірностей, дослідження та візуалізації даних, проведення предиктивної аналітики та надання інформації в режимі реального часу для розробки більш персоналізованих та оптимізованих маркетингових стратегій і тактик [3, с. 135–147].

Перехід на цифрові технології приносить собою багато помітних змін в цілому. Одна із головних тенденцій полягає в тому в тому, що роль споживача помістилася від пасивного спостереження до активного домінування. Визначено, що цифрова трансформація маркетингу на ринку послуг тягне за собою глибокі

Сучасний менеджмент: витоки, реальї та перспективи розвитку

корінні зміни у функціонуванні ринку послуг, що впливає на реалізацію бізнес-процесів, формування технічних і цифрових платформ, реалізацію бізнес-ідей, які в сукупності представляють собою соціально-економічну модель сучасного ринку послуг з якісно новим бізнес-рішенням на основі впровадження сучасних цифрових технологій. Проаналізовані економічні категорії цифрової трансформації маркетингу на ринку послуг розробити концепцію цифрової трансформації маркетингу на ринку послуг, яка відрізняється впровадженням у цей процес алгоритму цифровізації маркетингової діяльності на ринку послуг.

Таким чином, цифрова трансформація маркетингу є важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності підприємств на сучасному ринку. Впровадження інноваційних технологій дозволяє не тільки оптимізувати маркетингові процеси, а й краще розуміти потреби клієнтів, підвищувати ефективність рекламних кампаній та забезпечувати високий рівень клієнтського досвіду. У майбутньому цифрова трансформація продовжить залишатися важливим фактором успішного розвитку бізнесу, а підприємства, які активно використовують цифрові технології, матимуть перевагу на ринку. Практична цінність концепції цифрової трансформації маркетингу на ринку послуг спрямована на ефективну реалізацію соціально-економічної моделі сучасного ринку послуг з якісно новим бізнес-рішенням на основі впровадження сучасних цифрових технологій шляхом поетапного виконання алгоритму цифровізації маркетингу [4, с. 1–12].

Список використаних джерел

1. Ігнатенко Р. В. Розвиток цифрового маркетингу у світі та в Україні. Бізнес Інформ. 2022. № 1. С. 450–455.
2. Котлер Ф. Маркетинг 4.0 Від традиційного до цифрового/Філіп Котлер, Гермаван Катараджая, Іван Сетьяван; пер. з англ. К. Куницької та О. Замаєвої. — К.: Вид. група КМ-БУКС, 2018. — 208 с.
3. Ажажа М., Венгер О., Фурсін О. Концепція цифрового маркетингу 4.0: еволюція, характеристика, типологія. Humanities Studies. 2023. № 14 (91). С. 135–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-16> (дата звернення: 11.06.2024).

4. Кримська А. О., Балик У. О., Клімова І. О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. АКАДЕМІЧНІ ВІЗІЇ. Випуск 26. 2023 С. 1–12. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10374255>

Чернишева В.Є.

Науковий керівник: к.н. із соц.ком. Базака Р.В.
Херсонський державний аграрно-економічний університет

ЗНАЧЕННЯ КОНТЕКСТНОЇ РЕКЛАМИ В ЦИФРОВИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЯХ

У сучасних маркетингових комунікаціях контекстна реклама є ефективним інструментом для просування бізнесу в інтернеті. Вона дає змогу охопити цільову аудиторію, яка прямо зацікавлена у певному товарі чи послугі. Контекстна реклама показує рекламні оголошення відповідно до пошукових запитів і намірів користувачів у пошуковій видачі та на сайтах-партнерах, у соціальних мережах або мобільних додатках. Це збільшує шанси на клік, перехід на сайт і конверсію в покупку або замовлення. «Контекстна реклама – це реклама, яка відображається на сайтах чи в пошукових системах і пов'язана з конкретним запитом користувача. Зазвичай, контекстна реклама складається з кількох рядків тексту, графічного чи відео-матеріалу, який відображається в спеціальному блоку реклами. Особливість контекстної реклами полягає в тому, що вона відображається відповідно до контексту, тобто тематики сайту, на якому вона розміщена» [2].

Принцип ефективної роботи контекстної реклами полягає у релевантному формулюванні набору ключових слів, які максимально точно описують товарну пропозицію. Наприклад, відповідними ключовими словами для інтернет-магазину, що займається продажами ноутбуків можуть бути такі слова та словосполучення: «ноутбуки», «купити ноутбук», «ноутбуки для роботи», «ноутбуки для геймерів», «легкі ноутбуки», «ноутбуки з хорошою батареєю», «недорогі ноутбуки», «інтернет-магазин ноутбуків» та інші. Набір ключових слів для кожної реклами чи рекламної кампанії, а також семантичне ядро сайту – набір

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

ключових слів, що максимально точно характеризує специфіку сайті, можна адаптувати залежно від специфіки асортименту, цільової аудиторії або залежно від конкретних завдань маркетингової стратегії.

Контекстна реклама забезпечує швидкі результати, оскільки рекламну кампанію можна запустити за день і відразу отримати переходи та продажі. Вона має гнучкі налаштування, які дозволяють охопити аудиторію, яка вже має запит на товар чи послугу; оплата здійснюється за переходи на сайт; її легко аналізувати, після кожного натискання можна відстежити та оцінити рентабельність вкладень. Крім того, важливою перевагою контекстної реклами, є широкий вибір платформ для розміщення, таких як пошукові системи, соціальні мережі та інші ресурси.

Проте, контекстна реклама має й недоліки: висока конкуренція в популярних нішах ускладнює вихід на перші позиції в пошуку; існує ризик, що конкуренти навмисно витрачатимуть бюджет, натискаючи на оголошення. Крім того, ефективне налаштування реклами потребує спеціаліста, навіть автоматизовані стратегії потребують розуміння принципів таргетингу. «Я б не рекомендував контекстну рекламу тим, у кого: маленький бюджет – у деяких тематиках без великого бюджету не обійтись; немає унікальної торгової пропозиції (УТП), або продукт не відповідає ринку (немає product market fit); часом доводиться працювати з сайтами, у яких немає жодних переваг порівняно з конкурентами...» – зазначає РРС-фахівець Олександр Ковалевич, розповідаючи про недоліки контекстної реклами [1].

Контекстна реклама ефективна для ніш зі сформованим попитом, але малопридатна для продуктів, які користувачі не шукають. Вона не підходить для всіх бізнесів, особливо тих, що не пов'язані з пошуковими запитами. На мобільних пристроях її ефективність може знижуватися через формат відображення. Також є ризик негативного впливу на репутацію, якщо оголошення з'являється поряд із небажаним контентом [2].

«На сьогодні контекстна реклама представляє форму таргетованої реклами, яка використовує штучний інтелект і машинне навчання для розміщення оголошень» [3]. Вона включає пошукову, медійну, відео- та нативну рекламу, причому найпопулярнішою є пошукова. Дослідження показують, що 79 %

**кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого**

користувачів надають перевагу контекстній рекламі, а 65 % готові купувати товари, якщо реклама відповідає змісту сторінки. Найбільш лояльною до такого формату є аудиторія віком 35–44 роки [3].

Контекстна реклама базується на ключових словах або фразах, які викликають показ рекламних блоків, коли користувачі шукають товари чи послуги або переглядають вебсторінки, пов'язані з цими запитами. Більшість контекстної реклами працює за принципом аукціону: рекламодавці конкурують за правом показу своїх оголошень користувачам, які відповідають заданим критеріям. Рекламні платформи надають доступ до показників ефективності кампанії, зокрема кількості кліків, конверсій, витрат і ROI (повернення інвестицій). Аналіз цих метрик дозволяє вносити корективи для покращення результатів. Також можна використовувати рекламні оголошення для показу певній групі користувачів за ключовими критеріями, такими як географічне розташування, демографічні характеристики, інтереси чи споживацька поведінка.

Контекстна реклама враховує пошукові запити та інтереси користувачів, що робить її більш персоналізованою. Це ймовірність привернення уваги та отримання конверсій. Важливу роль відіграє цільова сторінка (landing page), на яку користувач потрапляє після кліку на рекламу. Вона має привабливий дизайн, чіткий рекламний контент і заклик до дій, які спонукають відвідувача здійснити покупку або реєстрацію.

Аналітика та вимірювання результатів є ключовими для оптимізації реклами. Моніторинг таких показників, як кількість кліків, конвертації та витрати, дозволяє коригувати кожен для досягнення кращих результатів. Постійне вдосконалення параметрів реклами дозволяє удосконалити її спрямованість на цільову аудиторію та підвищити загальну ефективність [3].

Об'єднання всіх цих елементів допоможе створити ефективну рекламу відповідно, що привертає увагу потрібних клієнтів і сприяє збільшенню продажів або конверсій на сайті бізнесу.

Список використаних джерел

1. Погосян Н. Що таке контекстна реклама – все, що потрібно знати. *Netpeak Journal – Медіа про інтернет-маркетинг та онлайн-*

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

бізнес у деталях. URL: <https://netpeak.net/uk/blog/shcho-take-kontekstna-reklama-vse-shcho-potribno-znati/> (дата звернення: 07.02.2025)

2. Контекстна реклама: що таке та як працює? *Voice Marketing.* URL: <https://voicemarketing.com.ua/blog/shcho-take-kontekstna-reklama/> (дата звернення: 07.02.2025)

3. Чому контекстна реклама важлива для бізнесу? *Глянець – Розробка і підтримка сайтів.* URL: <https://gl.ua/blog/chomu-kontekstna-reklama-vazhlyva-dlya-biznesu> (дата звернення: 07.02.2025)

Щерб'як А.В., Устиновська В.Р.

Науковий керівник: викладач економічних дисциплін
Марутяк Г.С.

Відокремлений структурний підрозділ «Вишнянський фаховий
коледж Львівського національного університету
природокористування»

РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

На сучасному етапі розвитку світового господарства, що характеризується процесами глобалізації, змикання та взаємопроникнення економік різних країн, інтернаціоналізацією виробництва і капіталу, своєрідним механізмом інтеграції господарських структур виступає міжнародний бізнес.

Розвиток міжнародного бізнесу в умовах глобалізації та формування глобальної економіки зумовлюється еволюцією інтернаціоналізації, трансформацією продуктивних сил, впливом зміни середовища міжнародного бізнесу та поглиблення взаємозв'язків між національними економіками на рівні виробництва, споживання, обміну та розподілу факторів, а також результатів виробництва.

Міжнародний бізнес – це основна форма взаємодії суб'єктів міжнародної економічної діяльності, яка спрямована на одержання спільних інтересів від співробітництва між країнами. Це операція, яка проводиться між двома або й більше країн. Тому, при цьому,

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

мова йде про господарські операції, які є засновані на найновіших організаційних технологіях та мають досить гнучкий характер в процесі оперативного управління, враховуючи вплив вимог світового ринку із максимальним задоволення потреб та інтересів партнерів. Ведення міжнародного бізнесу має значні відмінності в порівнянні з веденням бізнесу в рамках однієї країни.

Важливою ознакою сучасного розвитку міжнародного бізнесу є розгортання процесів глобалізації, які впливають на систему міжнародних економічних відносин, трансформують напрями та визначають тенденції розвитку національних економік.

Головною метою міжнародного бізнесу є одержання прибутку за рахунок отримання вигод і переваг ділових міжнародних операцій.

Міжнародний бізнес базується на можливості отримання переваг міждержавних ділових операцій, тобто продажу даного товару в іншій країні. Цей бізнес стає всеохоплюючим і всепроникаючим феноменом сучасної цивілізації.

Основною причиною при веденні бізнесу у міжнародних масштабах виступає необхідність придбання закордоном таких ресурсів, як матеріали, робоча сила, капітал або технологія тому, що на місцевому ринку ці продукти та послуги повністю відсутні або їх недостатньо для задоволення потреб іншої компанії.

Основними видами міжнародного підприємництва є ліцензування, управління за контрактом, створення та функціонування спільних підприємств тощо. Ліцензування являє собою форму співробітництва між різними фірмами. Така діяльність дає можливість ліцензіару швидше вийти на новий ринок, а ліцензіату – використовувати ліцензію в інтересах власного бізнесу.

Управління розвитком бізнесу в умовах глобалізації економіки є дуже важливим внаслідок зміни чинників макрооточення бізнесу та формування нових умов господарювання.

Але, на даний час міжнародний бізнес в Україні розвинений на не найвищому рівні через складну та кризову ситуацію в нашій державі. Тому економічні фактори дуже впливають на розвиток міжнародного бізнесу. Економіка нашої країни на низькому рівні, і це дуже погано впливає на ринок послуг.

**Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку**

Список використаних джерел

1. Управління міжнародним бізнесом: конспект лекцій для студентів В-27 економічногоспрямування, аспірантів, викладачів./Н.Г. Ушакова, К.Ю.Величко, О.І.Печенка. – Харків: Видавництво «Форт», 2016. – 126 с.

2. Сучасні тенденції розвитку світової економіки : збірник матеріалів X Міжнародної науково-практичної конференції (18 травня 2018 р. м. Харків.). Харків : ХНАДУ, 2018. 308с.URL: [https://fmab.khadi.kharkov.ua/uploads/media/Conf_18.05.2018_KhNAHU .pdf](https://fmab.khadi.kharkov.ua/uploads/media/Conf_18.05.2018_KhNAHU.pdf) (дата звернення: 15.10.2021).

3.Біломістний О. М. Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні на сучасному етапі розвитку економіки / О. М. Біломістний, М. О. Савельєва // Економічний простір. – 2008. – № 15. – С. 78–84.

5. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Деркач М.С.

Науковий керівник: к.ю.н., доц. Руданецька О.С.
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій ім. С.З. Гжицького

ПРАВОВІ АСПЕКТИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ТА ЗВІЛЬНЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ У СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Запровадження воєнного стану в Україні суттєво вплинуло на всі сфери суспільного життя, зокрема й на правове регулювання трудових відносин. Ці зміни знайшли відображення у численних законодавчих нововведеннях, спрямованих на підтримку економіки, забезпечення обороноздатності країни та захист населення.

Трудове законодавство України зазнало значних змін, що обумовлено необхідністю адаптації до реалій воєнного часу. Зокрема, спостерігається трансформація трудових відносин: запровадження дистанційної роботи, гнучких режимів праці, зміни у тривалості робочого часу, а також перекваліфікація працівників через можливу втрату роботи.

Відповідно до статті 55 Господарського кодексу України, суб'єктами господарювання визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію. До них належать господарські організації, а також громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які займаються підприємницькою діяльністю та зареєстровані відповідно до закону [1].

Воєнний стан створює значні перешкоди для таких суб'єктів, особливо у сфері трудових відносин. Актуальним питанням є врахування у трудових договорах форс-мажорних обставин, що набуло особливого значення під час війни. Це змушує роботодавців і працівників шукати шляхи адаптації до нових умов.

В умовах воєнного стану господарські підприємства можуть

опинитися у різних ситуаціях:

- підприємство працює у звичайному режимі;
- частина працівників евакуйована, але діяльність триває;
- у штаті є мобілізовані або добровольці територіальної оборони;
- обсяги робіт суттєво скоротилися;
- підприємство тимчасово припинило діяльність [2].

З огляду на це суб'єкти господарювання змушені запроваджувати нові механізми регулювання трудових відносин, спрямовані на забезпечення безперервності діяльності, збереження трудових ресурсів і мінімізацію економічних втрат.

Особливу увагу слід звернути на Закон України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" № 2136-IX від 15.03.2022 року, який суттєво впливає на питання працевлаштування та звільнення працівників. Цей закон має пріоритет над Кодексом законів про працю України (КЗпП), тому положення КЗпП, що йому суперечать, тимчасово не застосовуються.

Однією з основних передумов працевлаштування є укладення трудового договору між роботодавцем та працівником. В умовах воєнного стану це питання набуло особливої актуальності. Закон № 2136-IX у статті 2 передбачає, що сторони можуть самостійно визначати форму трудового договору. До війни, за загальним правилом, трудовий договір укладався у письмовій формі, що було обов'язковою умовою для обох сторін (ст. 24 КЗпП України) [4].

Наразі письмова форма не є обов'язковою, що значно спростило процедуру працевлаштування. Можливість усного оформлення трудових відносин дозволяє підприємствам оперативно реагувати на нестабільність ринку праці та швидкі зміни у робочій силі. Це сприяє гнучкості трудових відносин і пристосуванню підприємств до умов війни.

Одним із ключових нововведень стало розширення підстав для звільнення працівників. Пункт 6 частини 1 статті 41 КЗпП України дозволяє роботодавцю розірвати трудовий договір у разі неможливості забезпечення працівника роботою через знищення виробничих потужностей або майна підприємства внаслідок бойових дій. Ця норма спрямована на захист інтересів роботодавця та мінімізацію фінансових втрат працівників через своєчасні компенсації [3].

**кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого**

Щодо норм тривалості робочого часу, стаття 50 КЗпП встановлює максимальну тривалість 40 годин на тиждень. Однак стаття 6 Закону України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" дозволяє збільшити її до 60 годин на тиждень. Крім того, тривалість щотижневого безперервного відпочинку може бути скорочена до 24 годин [3,4].

Ці норми мають винятковий характер і діють лише під час воєнного стану. Їхнє завдання — забезпечення безперервного функціонування підприємств, особливо у критичних галузях економіки.

Аналіз правових аспектів працевлаштування та звільнення працівників у суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану дозволяє виділити основні механізми адаптації трудових відносин:

збільшення тривалості робочого часу та можливість скорочення часу відпочинку;

запровадження гнучких умов праці, включаючи дистанційну та змішану форми зайнятості;

розширення підстав для звільнення (наприклад, через знищення виробничих потужностей);

спрощення процедури укладення трудових договорів, зокрема можливість їхнього усного оформлення.

Попри складну ситуацію, роботодавці зобов'язані дотримуватися прав працівників, зокрема щодо своєчасної виплати заробітної плати та створення безпечних умов праці. Адаптація суб'єктів господарювання до змін у трудовому законодавстві сприяє не лише підтримці економічної стабільності, а й мінімізує ризики незаконного звільнення. Це, у свою чергу, сприятиме збереженню трудового потенціалу та відновленню економіки України після завершення воєнного стану.

Список використаних джерел

1. Господарський кодекс України. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 21.02.2025).

2. Боденчук Л. Оплата праці в умовах воєнного стану. Актива. URL: <https://aktiv.ua/ua/materials/articles/oplatatruda-v-usloviyah-voennogo-polozheniya> (дата звернення: 28.02.2025).

**Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку**

3. Кодекс законів про працю України. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#n233> (дата звернення: 28.02.2025).

4. Закон України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" № 2136-IX від 15.03.2022. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 28.02.2025).

Михалевич С.М.

Науковий керівник: к.ю.н., доц. Руданецька О.С.

Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій ім. С.З. Гжицького

ДОТРИМАННЯ ТРУДОВИХ ПРАВ ПРАЦІВНИКІВ ПІД ЧАС РЕОРГАНІЗАЦІЇ АБО ЛІКВІДАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасній ринковій економіці реорганізація та ліквідація підприємств є звичайним явищем, яке зумовлене необхідністю адаптації бізнесу до змін зовнішнього середовища. Проте ці процеси нерідко супроводжуються негативними наслідками для найманих працівників, зокрема порушенням їхніх трудових прав. Особливої актуальності проблема набуває в умовах економічної нестабільності, зумовленої військовими діями, глобальними кризовими явищами та структурною трансформацією ринку праці.

Недостатнє правове регулювання реорганізації та ліквідації підприємств може призводити до:

- невиплати заробітної плати та компенсацій,
- незаконного звільнення,
- відсутності належного соціального захисту,
- збільшення рівня безробіття.

Відтак, дослідження правових механізмів захисту працівників під час трансформації підприємств є важливим завданням сучасної науки трудового права.

Конституція України гарантує кожному право на працю, що передбачає можливість заробляти собі на життя працею, яку

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

людина вільно обирає або на яку вільно погоджується [1].

Реорганізація підприємств здійснюється у таких формах:

перетворення,
поділ,
виділення,
присднання,
злиття [2].

Ліквідація підприємства може супроводжуватися передачею його активів іншим суб'єктам господарювання або повним припиненням юридичної особи. У разі реорганізації підприємства його правонаступники зобов'язані виконувати трудові договори, укладені з працівниками.

Законодавство України визначає, що зміна власника підприємства чи його реорганізація не є підставою для автоматичного припинення трудових відносин. Відповідно до ст. 40 Кодексу законів про працю України (КЗпП), звільнення працівників можливе лише у разі скорочення чисельності або штату, якщо неможливо перевести працівника за його згодою на іншу роботу [3].

Важливу роль у захисті прав працівників відіграють наступні правові механізми:

- *Обов'язок попереднього повідомлення.*

Працівники повинні бути офіційно повідомлені про майбутнє звільнення не пізніше ніж за 2 місяці (ст. 49-2 КЗпП) [3].

Державна служба зайнятості має отримати інформацію про заплановане вивільнення працівників із зазначенням професій, кваліфікацій та рівня оплати праці.

- *Матеріальні компенсації.*

Працівникам виплачується вихідна допомога у розмірі не менше середнього місячного заробітку.

Погашення заборгованості із заробітної плати є обов'язком роботодавця, навіть у разі ліквідації підприємства.

- *Дотримання порядку звільнення.*

У день звільнення працівнику видається трудова книжка та копія наказу про звільнення.

Останній робочий день працівника вважається датою припинення трудових відносин.

В умовах воєнного стану та економічної кризи в Україні

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

проблема дотримання трудових прав загострюється. Основні виклики включають:

- масові звільнення та скорочення персоналу,
- не виплату заробітної плати,
- вимушену трудову міграцію,
- неефективність державного контролю за дотриманням трудових гарантій.

Для посилення захисту трудових прав працівників у період реорганізації та ліквідації підприємств необхідно:

- удосконалити законодавство щодо соціальних гарантій працівників при реорганізації підприємств;
- посилити контроль за виконанням трудового законодавства шляхом підвищення відповідальності роботодавців;
- розширити роль профспілок у процесі реорганізації та ліквідації підприємств;
- підвищити правову обізнаність працівників щодо їхніх трудових прав.

Реорганізація та ліквідація підприємств є складними економіко-правовими процесами, які можуть мати значний вплив на стан ринку праці. Наявні в Україні правові механізми забезпечують певний рівень захисту прав працівників, проте вони потребують удосконалення з урахуванням сучасних викликів. Комплексний підхід до вирішення цієї проблеми, включаючи ефективне правове регулювання, посилення державного контролю та активну участь профспілок, сприятиме підвищенню рівня трудових гарантій та соціальної безпеки працівників.

Список використаних джерел

1. Конституція України. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>.
2. Господарський кодекс України. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
3. Кодекс законів про працю України. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.

НОРМАТИВНО -ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна військова агресія держави-окупанта вдарила по всіх ланках економічної системи нашої держави. Сьогодні українська економіка пережила безпрецедентне за всю історію потрясіння. Нормативно-правове регулювання суб'єктів діяльності в умовах війни в Україні є складним та динамічним процесом, який постійно змінюється у відповідь на виклики воєнного стану. Введення воєнного стану в Україні призвело до численних тимчасових змін у законодавстві. В умовах воєнного стану тимчасові обмеження прав та інтересів суб'єктів господарювання є необхідним заходом для забезпечення національної безпеки та оборони. Ці обмеження можуть мати різноманітні форми та стосуватися різних аспектів господарської діяльності. Зокрема, запроваджено нові правові норми валютного, податкового та митного регулювання.

Основні напрямки правового регулювання в умовах війни

Оподаткування:

- Внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування та подання звітності в період дії воєнного стану.
- Пільги та послаблення для суб'єктів господарювання, які постраждали від війни.

Трудові відносини:

- Регулювання питань дистанційної роботи, простою, відпусток та інших аспектів трудових відносин в умовах воєнного стану.
- Захист прав працівників, які залучені до виконання завдань з оборони країни.

Господарська діяльність:

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

- Встановлення обмежень на здійснення певних видів господарської діяльності.
- Регулювання питань постачання товарів та послуг для потреб оборони.
- Постанови Кабінету міністрів, що регулюють окремі питання провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану.

Фінансова діяльність:

- Регулювання діяльності банків та інших фінансових установ.
- Встановлення обмежень на здійснення валютних операцій.

Земельні відносини:

- Регулювання питань використання земельних ділянок для потреб оборони.
- Особливості орендних відносин під час воєнного стану.

Основні види обмежень в умовах війни

Обмеження на здійснення певних видів діяльності:

- Військове командування або військові адміністрації можуть встановлювати обмеження або заборони на здійснення певних видів господарської діяльності, які можуть загрожувати національній безпеці або перешкоджати забезпеченню потреб оборони.
- Це може стосуватися, наприклад, виробництва або продажу певних товарів, надання послуг, які можуть бути використані у військових цілях, або діяльності, яка може сприяти дестабілізації економічної ситуації.

Регулювання постачання товарів та послуг для потреб оборони:

- В умовах воєнного стану держава має право примусово залучати суб'єктів господарювання до постачання товарів та послуг для потреб оборони.
- Це може стосуватися, наприклад, постачання продуктів харчування, палива, медикаментів, транспортних послуг, будівельних матеріалів тощо.

Фінансові обмеження:

- В умовах воєнного стану можуть встановлюватися обмеження на здійснення валютних операцій, переказ коштів за кордон, зняття готівки з банківських рахунків тощо.

*кафедра менеджменту та розвитку територій
імені Євгена Храпливого*

- Ці обмеження спрямовані на запобігання відтоку капіталу з країни, забезпечення стабільності фінансової системи та запобігання фінансуванню терористичної діяльності.

Трудові обмеження:

- В умовах воєнного стану можуть встановлюватися обмеження на звільнення працівників, залучення працівників до виконання робіт з оборони, зміну режиму роботи тощо.

- Ці обмеження спрямовані на забезпечення стабільності трудових відносин та запобігання дефіциту робочої сили.

Земельні обмеження:

- В умовах воєнного стану можуть встановлюватися обмеження на використання земельних ділянок, відчуження земельних ділянок для потреб оборони, зміну цільового призначення земельних ділянок тощо.

- Ці обмеження спрямовані на забезпечення потреб оборони та запобігання нецільовому використанню земельних ресурсів.

Варто звернути увагу, що особлива увага приділяється підтримці критично важливих галузей економіки та забезпеченню потреб оборони. Але виробництво основних видів продукції, особливо тих, що складають основу експортного потенціалу України, скорочується. Крім того, порти закриті, руйнується регіональна транспортно-логістична, соціальна, маркетингова та інженерна інфраструктура. Через відтік кадрів за кордон і часткове переселення в західну частину держави сотні тисяч і навіть мільйони людей тимчасово витісняються з активного економічного життя. Важливим за таких умов є підтримка економіки України на належному рівні та у найближчій перспективі досягнення довоєнних економічних показників розвитку.

Сьогодні, в умовах воєнного стану в Україні, роль держави в усіх аспектах країни є особливо важливою. Нормативно-правове регулювання суб'єктів діяльності в умовах війни в Україні є складним та динамічним процесом, який постійно змінюється у відповідь на виклики воєнного стану.

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

Тези доповідей

*XI Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 74-ій річниці
від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича
Березівського*

В.М. Ковалів, Ю.В. Дубневич, М.П. Лизак

**СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВИТОКИ, РЕАЛІЇ ТА
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Формат 60x84/16

Папір офсетний. Друк на різнографії. Гарнітура Times.

Ум.др.арк. 20,6

Тираж 100 прим.

Видавництво
ТзОВ «Ліга-Прес»

Друк:
ФОП Печенюк І. О.