

# «Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти»

## СЕКЦІЯ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

UDC 330.47:004

**Ganna Iefimova, Doctor of Economic Sciences, Professor**  
**Anastasiia Kozerivska, Bachelor's student**  
*Admiral Makarov National University of Shipbuilding*  
*Mykolayiv, Ukraine*

### DIGITALIZATION OF THE ECONOMY AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF INTEGRATION PROCESSES

International integration is one of the means of increasing the welfare of countries as a result of the transition to more efficient production. Today, integration is seen as a complex, historical phenomenon that originates in the most developed regions of the world and then spreads to less developed countries.

The emergence of international integration is explained by objective processes such as: similar level of economic development of countries; geographical proximity of the integrating countries; economic ties formed historically; similar economic, financial, political, social problems of countries. The interdependence of countries is also caused by the continuous development of credit, currency, trade, and production systems. At the end of the 20th century the processes of international integration have spread to the whole world as a result of the rapid growth of research and development and information technologies.

Obviously, development of the sector of production of digital goods and services related to digital technologies is changing the appearance of economy making it «digital». Transition to living in a digital environment implies an all-encompassing and large-scale phenomenon of digital transformation which affects all aspects of the activities of a business organization. Such a phenomenon is considered as a process of transition to a new high-quality level of doing business with a change in established models of functioning, management and business processes with the use of modern digital technologies in all areas. On the international level, the term «digitization» refers to qualitative changes in the information space itself in which communication between participants in international relations in various spheres takes place. For example, the emergence of new formats of communication, interaction and information exchange makes it possible to organize the process of foreign economic operations in a new way [1]. The purpose of digitization of business processes is to optimize the available resource potential, work time costs and increase the efficiency of business processes and, accordingly, increase the efficiency of economic activity [2].

The main driving force in economy of any country is people and business, therefore Ukraine needs to develop and stimulate digital economy using its advantages to respond to the key up-to-date challenges to support itself on maximum. The state has already done a lot, for example: maximum digitization of processes and effective use of electronic services, expansion of the functionality of «Diia».

In order to understand the state of development of digitalization in Ukraine more clearly, let's compare the positions of Ukraine and Poland in international rates of the development of the information environment, the IT sector, innovations, and the globalization of the world. For such an assessment, we will use international indices that reflect the digital transformation of the structure of the economy and society (Table 1).

Table 1  
Positions of Ukraine and Poland in international rankings of economic development and digitalization

<b>Index of international development</b>	<b>Ukraine</b>	<b>Poland</b>	<b>Leader</b>
Global Innovation Index, 2022	57	38	Switzerland
Global Competitiveness Index, 2019	85	37	Singapore
World Competitiveness Ranking, 2021	54	47	Denmark
Digital Evolution Index, 2021	62	34	Singapore
Digital Economy and Society Index, 2021	No data	24	Finland
Global Cybersecurity Index, 2020	78	30	USA

Source: Compiled according to data [5-9]

As we can see, despite their close location and shared history over years, the economic development of these two countries is different. In all international ratings, the level of digitalization, innovation and competitiveness of the Ukrainian economy lags behind the level of Poland. The superiority of Poland's indicators over Ukraine's indicates the need of the state to take effective actions to accelerate the digital transformation of Ukraine's economy and speed up the process of integration into the EU's single digital market. According to the author, improving the information and telecommunication infrastructure of the regions, increasing digital literacy of the population, reducing digital barriers between urban and rural areas, and improving personal data protection system could significantly help Ukraine on the way to digital European integration.

We know that Ukraine's priority now is the formation of a single digital market with the EU. Many actions have already been taken to achieve this goal. The Agreement between Ukraine and the EU on Ukraine's participation in the European Union program «Digital Europe» (2021–2027) was ratified. Participation in this Program provides our state with additional sustainability incentives, in particular financial, for digital transformation of priority industries and spheres of public life, development of digital economy, IT business [3].

Ukrainian specialists participated in three competitions in the field of supercomputers. This will allow them to create Application Support Service networks (based on EuroHPC supercomputing centers) that will be available to users on a single European HPC Application Support Portal. For 4 years, this Service will provide European users of supercomputers from the public and private sectors (including SMEs) with comprehensive services for solving daily operational issues and problems. In particular, code scaling, development of best practices for the use of supercomputers, cooperation with similar groups at the European and international levels [4].

Ukrainian experience of implementing information technologies in the spheres of business and social life has also interested other countries, so during the World Economic Forum in Davos, USAID announced the allocation of about 650,000 dollars. The USA is planning to use digital experience of Ukraine and spread mobile application «Diia» to other countries [3]. Such interest is explained by the desire of countries to ensure the stability and flexibility of their economy in the modern world, to integrate into the civilized global digital space on a strategic basis.

Therefore, digitalization of business processes and social life increases competitiveness of the economy. This allows us to receive and process relevant data in a timely manner, which will help make timely decisions for the stable development of the country. Obviously, digitalization of the economy contributes to the development of integration processes, because new formats of communication, interaction and information exchange make it possible to organize the process of foreign economic operations in a new way.

#### References:

1. Sichkarenko K. O. Tsyfrovizatsiya yak faktor zminu mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn. Pryazovs'kyy ekonomichnyy visnyk. 2018. Vyp. 3(08). S. 30–34. [Digitization as a factor of change in international economic relations].
2. Derhachova V., Vorzhakova Yu., Khlebins'ka O. Orhanizatsiya biznes-protseviv v umovakh tsyfrovizatsiyi. Visnyk KhNU imeni V. N. Karazina. 2021. Vyp. 14. S. 61–67. [Organization of business processes in conditions of digitalization].
3. Ohlyad instrumentiv tsyfrovoyi transformatsiyi ekonomiky Ukrayiny (lyuty 2023). [Overview of tools for digital transformation of the economy of Ukraine (February 2023)]. Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-tyfrovoyi-transformatsiyi-ekonomiky-ukrayiny-lyuty>
4. Diia.Biznes zapuskaye konsultatsiyi shchodo uchasti v novykh konkursakh "Tsyfrovoyi Yevropy". [Diia. Business launches consultations on participation in new competitions of "Digital Europe"]. Available at: <https://thedigital.gov.ua/news/diyabiznes-zapuskaye-konsultatsii-shchodo-uchasti-v-novykh-konkursakh-tyfrovoyi-evropi>
5. Global Innovation Index 2022: What is the future of innovation-driven growth? Available at: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-section1-en-gii-2022-at-a-glance-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf>
6. International Institute for Management Development (IMD). (2021). World Competitiveness Ranking. Available at: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness>
7. Schwab, K. (2019). The Global Competitiveness Index 2019. World Economic Forum. Available at: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)
8. Chakravorti, B., Chaturvedi, R. Sh., Filipovic, Ch., & Brewer, G. (2021). Digital in the Time of Covid - Trust in the Digital Economy and Its Evolution Across 90 Economies as the Planet Paused for a Pandemic. The Fletcher School at Tufts University. Available at: <https://sites.tufts.edu/digitalplanet/files/2021/03/digital-intelligence-index.pdf>
9. International Telecommunication Union. (2020). Global Cybersecurity Index. Available at: [https://www.itu.int/dms\\_pub/itu-d/opb/str/D-STR-GCI.01-2021-PDF-E.pdf](https://www.itu.int/dms_pub/itu-d/opb/str/D-STR-GCI.01-2021-PDF-E.pdf)

**О.О. Атаманюк, магістр 1 курс, гр. ЗЕП-22-М, ФБСО**  
**Науковий керівник: Н.Л. Овандер, к.е.н., доц., доц. каф. фінансів та цифрової економіки**  
*Державний університет «Житомирська політехніка»*

### **МОТИВАЦІЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Економічна криза, що спочатку була викликана пандемією коронавірусу та її наслідками і значно поглибилася в період війни, суттєве погіршення економічної ситуації, у якій перебувають практично всі сфери бізнесу, поставлені на межу виживання в результаті російської агресії, рішуче підвищує значимість мобілізації резервів, пов'язаних з людськими ресурсами, що, у свою чергу, неможливо без актуалізації механізмів мотивації, пристосування її до умов віддаленої та у багатьох випадках – безперервної роботи, яка поглинає весь час, сили та здібності працівників. У таких умовах важливі не тільки витривалість, надія на майбутнє, стресостійкість, стабільність поведінки та позитивний настрій, але й більш глибокі джерела додаткових ресурсів, що існують лише на рівні реалізації механізмів мотивації. Тому дослідження, що присвячені мотивації праці, як чиннику підвищення ефективності праці персоналу сучасних підприємств становлять безперечний практичний і загальнонауковий інтерес.

Питання мотивації досліджено в працях А.Колот, О.Крушельницької, Д.Мельничука, С.Мочерного, А.Сахно, Ф.Урманова та ін. Більшість із цих авторів акцентують увагу на матеріальних методах мотивації працівників, оскільки вони більш відчутні та мають предметні вимірювання. Однак, на нашу думку, не менш важливою є нематеріальна складова мотивації, якій дослідники, приділяють мало уваги. Вивчення даної проблеми повинно продовжуватись і поглиблюватись.

О.Крушельницька та Д.Мельничук вважають, що «мотивація – це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу» [3, с. 294].

Постійні та стрімкі зміни у світі, пов'язані з пандемією COVID-19 та воєнним станом в Україні, підвищують важливість мотивації праці в кожній організації для оперативної взаємодії з бізнесом з метою зменшення наслідків поточних подій та успіху бізнесу в адаптації до нових реалій світу через грамотне управління персоналом. Питання захисту людей при забезпеченні стійкості бізнесу є одним із пріоритетних завдань кожної організації на планеті [1, с. 47]. М. Ісаєва вважає, що жодна система управління персоналом не буде ефективно працювати, якщо не буде розроблена ефективна модель мотивації персоналу, оскільки мотивація спонукає конкретну особистість і колектив у цілому до досягнення особистих і колективних цілей. Саме тому, якщо організація та її керівництво прагнуть до зростання та розвитку, то немає іншого шляху, окрім створення системи стимулів, які мотивують працівників до досягнення поставлених цілей [2, с. 60].

На нашу думку, важливість мотивації полягає у тому, що вона визначає майбутнє сучасного підприємства. Роль мотивації, безумовно, велика у формуванні системи цінностей усередині підприємства, а також у побудові корпоративної культури. Організаціям слід приділяти більше часу та уваги мотивації, оскільки це один з найважливіших факторів, що сприятливо впливає на працівників, які, у свою чергу, підвищують ефективність своєї роботи і в цілому впливають на ефективність та успіх підприємства. Регулярна мотивація необхідна для підвищення ефективності управління персоналом, для стимулювання їх до подальшого успіху. Отже, мотивація є дієвим інструментом у галузі управління персоналом для успішної реалізації бізнес-цілей. В умовах зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства особливо гостро постає проблема залучення та утримання висококваліфікованого персоналу, здатного до саморозвитку та творчості, генерації нових ідей, ефективної роботи в команді. Побудова системи мотивації має відбуватися з урахуванням зрозумілих та вимірюваних показників ефективності (матеріальна мотивація) та індивідуальних ціннісних переваг конкретного працівника (нематеріальна мотивація). Таким чином, керівникам підприємств слід відмовитися від побудови універсальних систем мотивації праці, використовуючи у своїй управлінській діяльності зокрема і нетрадиційні індивідуальні методи роботи з персоналом, які враховують особливості конкретного індивіда.

#### **Список використаної літератури:**

1. Жосан Г., Кириченко Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (12), 2022. С. 46–51.
2. Ісаєва М., Бойко О. В. Роль мотивації праці в сучасному менеджменті підприємства. *VIII Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання»*. 2021. С. 59–60.
3. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. Київ, «Кондор». 2005. 308 с.

**С.Р. Білоус, бакалавр 1 курс (скор.), гр. ЕК-5к, ФБСО**  
**Науковий керівник: Н.Л. Овандер, к.е.н., доц., доц. каф. фінансів та цифрової економіки**  
*Державний університет «Житомирська політехніка»*

### ПРОБЛЕМИ БЕЗРОБІТТЯ СЕРЕД МОЛОДІ В УКРАЇНІ

Проблема молодіжного безробіття є сьогодні дуже актуальною у всьому світі, зокрема в Україні. Значна кількість молодих людей щорічно пропонує свою робочу силу на ринку праці після закінчення загальноосвітніх шкіл, професійно-технічних і вищих навчальних закладів. Проте молодь стикається з низкою складностей на ринку праці й пошук роботи переростає у проблему, яка негативно відбивається на показнику молодіжної зайнятості. Так, працездатні молоді люди не можуть знайти роботу і реалізувати своє право на працю. Молодь відіграє важливу роль в майбутньому розвитку економіки країни. Саме молоді люди здатні впливати на суспільний прогрес і завдяки високому інтелектуальному потенціалові, мобільності, гнучкості можуть стати активними учасниками державотворчих процесів.

Вивченню різних аспектів формування і розвитку молодіжного ринку праці, а також проблемам забезпечення ефективної зайнятості молоді присвятили свої роботи такі вчені, як, зокрема, І.Бондар, Д.Богиня, В.Васильченко, Р.Джекман, Г.Дмитренко, Т.Заяць, Р.Леярд, К.Маккенн, Д.Мортенсен, І.Петрова, В.Савицька, Л.Ткаченко, Р.Філер, Х.Холзер, Л.Шаульська та інші.

Зайнятість молоді – це надійна і стійка можливість заробляти на життя за допомогою вільно вибраної професії та роботи, а також знайти своє професійне та соціальне місце в сучасному світові.

Молодіжне безробіття є соціально-економічним явищем, під час якого працездатна молодь перебуває в пошуках роботи та готова приступити до неї, але не може реалізувати своє право на працю, тим самим втрачає основні засоби до існування. Молодіжне безробіття виступає як соціально-економічне явище ринку праці, що охоплює молодь, характеризує невідповідність попиту і пропозиції та зумовлене особливостями молоді як особливої категорії населення і специфікою її положення на ринку праці, а також тенденціями розвитку молодіжного ринку праці.

Визначимо загальні причини безробіття молоді на ринку праці:

- несвідомий вибір майбутньої професії;
- невідповідність рівня якості освіти до вимог роботодавців стосовно вмінь молодого працівника;
- низький рівень заробітної плати для молодих працівників;
- відсутність практичного досвіду та навичок, трудового стажу;
- низький професійний рівень молоді;
- небажання роботодавців брати на роботу недосвідчену та некваліфіковану молодь;
- недостатнє стимулювання роботодавців до працевлаштування молоді та інше [1].

Важливим напрямом статистичного аналізу економічної активності молоді є регіональний аспект. В умовах інтеграції до інституцій ЄС існує потреба у проведенні порівняльного аналізу рівня безробіття відповідно до рекомендацій Міжнародної організації праці (МОП) в Україні та країнах співдружності. На рис. 1 представлено динаміку рівня безробіття для молоді у віці 15–29 р. в Україні та окремих країнах ЄС за 2019 р.

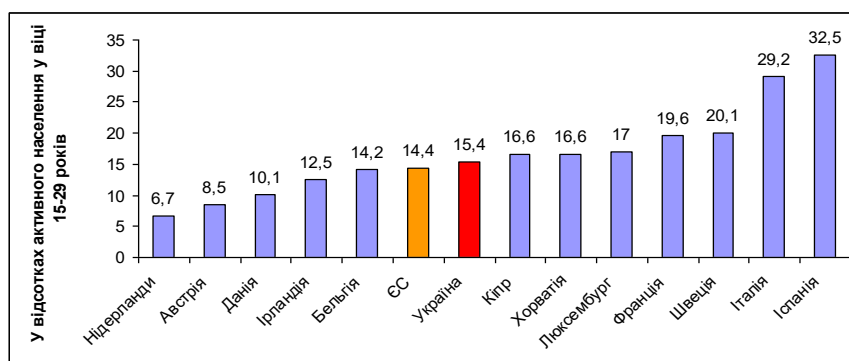


Рис. 1. Рівень безробіття молоді за МОП в Україні та країнах ЄС за 2019 р.

У 2019 р. за рівнем молодіжного безробіття за методологією МОП більше значення порівняно з Україною спостерігається в Кіпрі, Хорватії, Люксембурзі, Франції, Швеції, Італії та Іспанії. Зазначена проблема вимагає запровадження комплексної дієвої державної програми щодо сприяння зайнятості молоді, оскільки громадяни у віці 15–29 років часто не мають соціально-економічних умов для проживання в Україні, що приводить до інтенсифікації міграційних процесів, зростання рівня злочинності та розповсюдження різноманітних негативних соціальних явищ (алкоголізм та наркоманія) у цій віковій групі тощо. Поряд із цим Україна стикається з такою проблемою, як недостатнє забезпечення трудовими

ресурсами країни, що негативно впливає на інноваційний розвиток економіки. Низький рівень соціальних гарантій в Україні приводить до міграції економічно активного населення України в інші країни світу. Поряд із недостатнім рівнем зайнятості населення у віці 15–29 років необхідно відзначити наявність широкого кола соціально-економічних проблем, які характеризують зайнятість населення у цій віковій групі. Серед головних проблем зайнятості молоді доцільно насамперед звернути увагу на відповідність отриманих спеціальностей випускниками професійних та вищих навчальних закладів потребам ринку праці в Україні. Згідно з опитуванням, було встановлено, що лише 35,3 % респондентів у 2019 р. працювало за спеціальністю, а 19,7 % – у суміжній сфері (рис. 2). Встановлено взаємозв'язок між рівнем освіти та працевлаштуванням за спеціальністю: чим вищий рівень освіти, тим більша ймовірність зайнятості за фахом. Серед громадян із неповною вищою освітою у 2019 р. відзначається найбільша питома осіб, що працевлаштовані за суміжною спеціальністю. Необхідно зауважити, що навіть серед населення з науковими ступенями за фахом працює не більше 50 % [2].

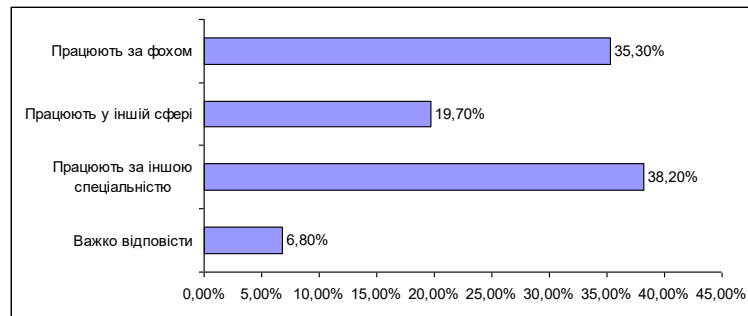


Рис. 2. Відповідність отриманої освіти професії, за якою працевлаштоване зайняте населення в Україні у 2019 рр. [2]

Іншим важливим фактором, який нерозривно пов'язаний з невідповідністю попиту та пропозиції економічно активної молоді на ринку праці України, є процес безробіття. На рис. 3 наведено розподіл рівнів безробіття за віковими групами протягом 2019–2021 рр.



Рис. 3. Рівні безробіття молоді в Україні за віковими групами у 2019-2021 р., тис. осіб, [2]

Впродовж досліджуваного періоду часу рівень безробіття молоді у віці 15–24 р. збільшився на 2,23 %, а у віковій групі 25–29 р. зменшився на 3,31 % (2021 р. до 2019 р.) [2]. Серед головних проблем зайнятості молоді доцільно насамперед звернути увагу на відповідність отриманих спеціальностей випускниками професійних та вищих навчальних закладів потребам ринку праці в Україні.

Отже, на сучасному ринку праці в Україні спостерігається комплекс соціально-економічних проблем, які негативно впливають на зайнятість молоді. Окреслені проблеми мають особливості для різних регіонів та видів економічної діяльності. У цих умовах органи державного управління повинні запровадити дієві механізми щодо сприяння зайнятості молоді, що дасть змогу вирішити питання стосовно працевлаштування зазначеної категорії населення, особливо на перше робоче місце, сприятиме забезпеченню гідних умов та оплати праці, професійному зростанню тощо. Варто створювати такі умови, завдяки яким молодь була б зацікавлена в регламентованих видах діяльності, сприяти відродженню ціннісних орієнтацій до праці, які є основними засобами досягнення різноманітних цілей і, отже, виконують функцію регулятора соціальної поведінки особи.

#### Список використаної літератури:

1. Іваницька С.Б., Мороховець І.О. Проблема безробіття молоді України. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. – URL: <http://www.econpmu.nauka.com.ua/?op=1&z=4325> (дата звернення 26.04.2023р.)
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

**Б.А. Бодарацький, магістр гр. ЕПМ-20, ФБСО**  
**С.В. Обіход, к.е.н., доц., доц. каф. фінансів та цифрової економіки**  
*Державний університет «Житомирська політехніка»*

## **ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

В умовах глобалізаційних процесів, що спостерігаємо в економічному, суспільному та культурному житті суспільства, діджиталізація є каталізатором інноваційного розвитку економіки. Україна не залишається осторонь світових глобалізаційних процесів цифровізації. Для економіки України використання цифрових технологій можемо розглядати як можливість інноваційного шляху зростання навіть в умовах кризових явищ, пов'язаних з військовим станом.

Глобалізацію розглядаємо як процес посилення взаємозв'язків, інтеграції та взаємозалежності між країнами, економіками, культурами та людьми по всьому світу. Це явище характеризується зростанням міжнародної торгівлі, інвестицій, технологічного обміну, культурних впливів та переміщенням людей. Глобалізація призводить до зменшення територіальних обмежень і створює глобальну мережу зв'язків, у якій події, рішення та ресурси впливають на країни та людей в усьому світі. Вона зумовлює широкомасштабний обмін інформацією, ідеями, культурою та технологіями, що перетворює світ в єдине глобальне співтовариство. Глобалізація охоплює різні сфери, зокрема економіку, політику, соціальні зв'язки та культуру. Вона створює можливості для підприємництва, розвитку нових ринків, обміну знаннями та технологіями, але також ставить виклики перед країнами щодо конкуренції, нерівності та збереження культурної ідентичності. Загалом, глобалізація відображає процес, який переплітає наш світ і створює нові можливості, виклики та взаємозв'язки між країнами та людьми з різних куточків планети.

Діджиталізація означає перехід від традиційних аналогових процесів до використання цифрових технологій, інструментів та систем. Це процес впровадження та інтеграції цифрових рішень у різні сфери життя, такі як бізнес, освіта, охорона здоров'я, громадський сектор та інші. Діджиталізація передбачає використання комп'ютерних технологій, мереж Інтернет, електронних пристроїв, програмного забезпечення та інших цифрових інструментів для оптимізації процесів, автоматизації завдань, поліпшення комунікації та забезпечення доступу до інформації. Діджиталізація дозволяє ефективніше використовувати ресурси, зменшувати затрати, покращувати якість послуг, прискорювати процеси та забезпечувати нові можливості для розвитку та інновацій. Вона перетворює спосіб функціонування організацій та суспільства в цілому, прискорюючи перехід до цифрової економіки та суспільства.

Діджиталізацію економіки в умовах глобалізації розглядаємо як процес використання цифрових технологій та інновацій для трансформації економічної системи, її інфраструктури з метою покращення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності. Під впливом глобалізації, коли економіки та ринки стають все більш взаємозалежними, діджиталізація виявляється як потужний інструмент, що дозволяє підприємствам та країнам ефективніше використовувати ресурси, покращувати виробничі процеси, забезпечувати нові можливості для інновацій та залучати нові ринки. Основні складові діджиталізації економіки в умовах глобалізації:

1. Цифрові технології. Використання передових цифрових технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), блокчейн, хмарні обчислення та інші, для автоматизації бізнес-процесів, аналізу даних, виробництва та інших аспектів економічної діяльності.

2. Цифрові платформи. Розвиток цифрових платформ, які забезпечують зв'язок між покупцями, продавцями та постачальниками послуг у глобальному масштабі. Цифрові платформи дозволяють швидше та ефективніше виконувати торгівлю, фінансові операції, маркетингові та логістичні послуги тощо.

3. Електронна комерція. Передбачає здійснення комерційних операцій, включаючи купівлю та продаж товарів та послуг, через Інтернет. Вона змінює спосіб, яким бізнеси взаємодіють зі споживачами, іншими підприємствами та стейхолдерами.

4. Аналітика та великі дані. Збір, аналіз та використання великих обсягів даних для отримання цінної інформації щодо ринкових тенденцій, споживачьких звичок, ефективності процесів та стратегічного прийняття рішень. Аналітика даних дозволяє підприємствам прогнозувати та реагувати на зміни на ринку швидше та ефективніше.

5. Хмарні технології. Використання хмарних обчислень та зберігання даних для доступу до інформації та ресурсів в будь-який час та з будь-якого місця. Хмарні технології дозволяють підприємствам зберігати та обробляти дані, розгортати програмне забезпечення та ресурси без значних інвестицій у власну IT-інфраструктуру.

6. Інтернет речей (IoT). Підключення фізичних пристроїв, сенсорів та обладнання до Інтернету дозволяє збирати та обмінюватися даними. Інтернет речей використовується для автоматизації виробничих процесів, моніторингу стану обладнання, вимірювання продуктивності та реалізації концепції «розумного дому» та «розумного міста».

7. Кібербезпека. Захист від кібератак та зловживання даними в умовах зростаючого використання цифрових технологій.

Тенденції діджиталізації та розвитку ІТ-сфери характеризуються за допомогою сукупності індексів [1]: Індекс мережевої готовності (Network Readiness Index – NRI), Всесвітній економічний форумом, INSEAD; Глобальний індекс зв'язку (Global Connectivity Index – GCI), Huawei; Індекс інклюзивного Інтернету (The Inclusive Internet Index – 3I-index), аналітичний підрозділ британського журналу «The Economist»; Світовий рейтинг цифрової конкурентоспроможності IMD (IMD World Digital Competitiveness Ranking – WDCR), дослідницький центр IMD у Швейцарії; Глобальний індекс кібербезпеки (Global Cybersecurity Index – GCsI), ITU Global Cybersecurity Agenda (GCA); Національний індекс кібербезпеки (National Cyber Security Index – NCSI), Академія електронного урядування м. Таллінн, Естонія; Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index – GII), Міжнародної бізнес-школи INSEAD, Корнельського університету (Cornell University) та Всесвітньої організації інтелектуальної власності (World Intellectual Property Organization, WIPO); Глобальний індекс знань (Global Knowledge Index – GKI), Програма розвитку ООН (ПРООН) та Фонд знань Мохаммеда бін Рашида Аль Мактума (MBRF).

Україна має значний потенціал для активної цифровізації економіки: країна має розвинуту та креативну ІТ-індустрію, компетентних фахівців у галузі інформаційних технологій та доступ до міжнародних ринків. Україна також пройшла шлях цифрової трансформації урядування, певні реформи у сфері електронних послуг та електронної комерції. Діджиталізація економіки може сприяти розвитку України в багатьох сферах, зокрема, покращити доступ до електронних послуг для громадян, спростити бізнес-процеси та залучення інвестицій, забезпечити ефективну комунікацію між державними установами та громадянами, підвищити продуктивність та конкурентоспроможність підприємств. Розглянемо рівень цифровізації та розвитку мережевої економіки за індексом мережевої готовності (Networked Readiness Index – NRI). Значення даного показника для України порівняно з іншими країнами відображено на рис. 1.

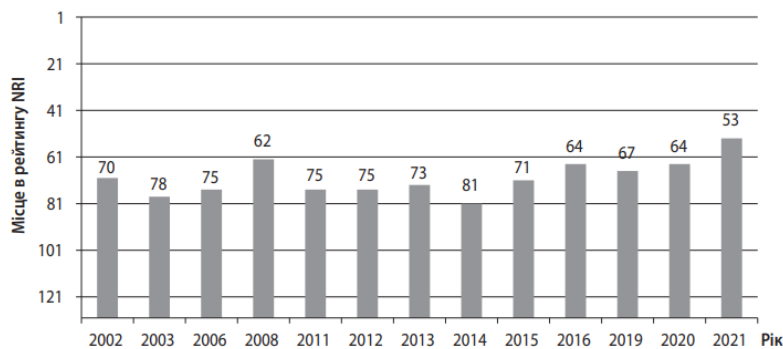


Рис. 1. Динаміка рейтингу України за NRI за період 2002–2021 рр., місце у рейтингу [1, с. 45]

Індекс мережевої готовності (Networked Readiness Index, NRI) – це показник, що використовується для вимірювання готовності країн до використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та їх впливу на соціально-економічний розвиток. NRI щорічно публікується Всесвітнім економічним форумом (World Economic Forum) у співпраці з INSEAD як складова щорічного звіту про глобальні інформаційні технології. Враховує різні аспекти, такі як інфраструктура зв'язку, доступ до ІКТ, якість технологічного регулювання, рівень досвіду та навиків користувачів ІКТ, наявність електронних послуг та інтернет-безпека. Можна відмітити поліпшення ступеня готовності України використовувати можливості, які відкривають інформаційні та інформаційно-комунікаційні технології. Індекс мережевої готовності є корисним інструментом для урядів, ділових кіл, академічних установ та міжнародних організацій для оцінки та спрямування зусиль у розвитку технологічної інфраструктури, політики ІКТ та цифрового розвитку країни. Він допомагає встановлювати пріоритети у розвитку інформаційного суспільства та стимулює інновації та технологічний прогрес. Цей індекс дозволяє порівнювати країни між собою за рівнем їх мережевої готовності та ідентифікувати сильні та слабкі сторони кожної країни у сфері ІКТ.

За даними дослідження В.Хаустової, О.Решетняк, М.Хаустова та В.Зінченко більшість з проаналізованих міжнародних рейтингів та індексів підтверджують зміцнення позицій України на світовому ринку інформаційно-комунікаційних технологій у довоєнні роки [1, с. 53]. Завдяки значному потенціалу ІТ-сфери за сприяння її розвитку, можна очікувати на швидке відновлення галузі, а на цій основі – економіки в цілому. Для успішної цифровізації економіки в Україні в умовах глобалізації важливо вирішити кілька ключових проблем: розвиток необхідної інфраструктури, забезпечення кібербезпеки, підтримку інноваційних стартапів та підприємств, покращення освіти та підготовку кваліфікованих затребуваних фахівців.

#### Список використаної літератури:

1. Хаустова В.С., Решетняк О.І., Хаустов М.М., Зінченко В.А. Аналіз розвитку ІКТ-сфери в Україні за міжнародними індексами та рейтингами. БізнесІнформ. 2022. № 5. С. 40-56.



## ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА СВІТОВИЙ РИНОК ПРАЦІ

Пандемія коронавірусу і локдаун, який став її наслідком приніс багато викликів для людства в цілому та для кожної людини окремо. Зокрема, він став перевіркою на готовність суспільства до нових викликів та пристосування до нових змін. Окрім негативних наслідків, серед яких висока смертність та ізоляція людей, пандемія коронавірусу також прискорила цифровізацію суспільного життя. Ті, зміни, які очікувалося побачити через десятки років з'явилися за роки. В той час, як одні економічні процеси прискорювалися, інші (серед яких і криза на ринку праці), ставали лише гіршими. За часи локдауну зміни в праці, (як в одній з найважливіших сфер людського життя), стали не лише відповіддю на «тимчасові незручності», а закономірним процесом перебудови ринку.

Зокрема, під час локдауну, який був викликаний пандемією коронавірусу значно зросло безробіття на світовому ринку праці з 5,54 % у 2019 році до 6,9 % у 2020 році – під час «розквіту» пандемії та найжорстокіших обмежень. 2020 рік супроводжувався закриттям одних підприємств та неможливістю повноцінного функціонування інших. Тому зростання рівня безробіття під час пандемії коронавірусу було закономірним процесом, пов'язаним зі спадом виробництва. При цьому зміни на ринку праці були нерівномірними і залежали від сфери діяльності підприємства. На рис. 1 представлений відсотковий приріст зайнятості населення за сферами економіки під час локдауну.

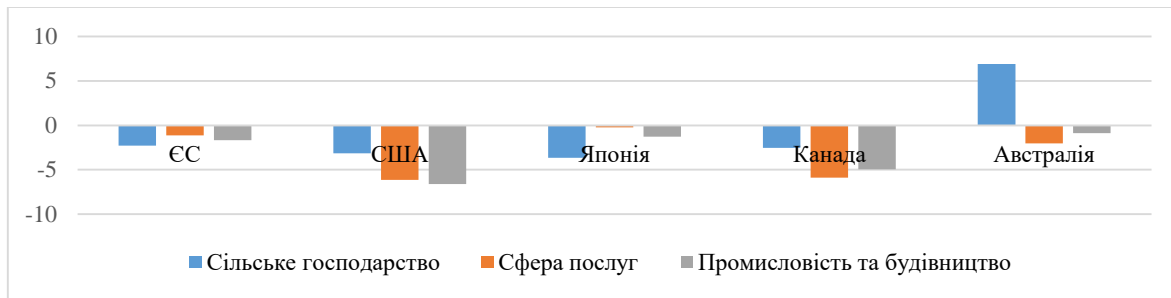


Рис. 1. Приріст зайнятості населення за галузями економіки 2020 рік до 2019, % [1]

З рис. 1 можна зробити висновок про значне падіння рівня зайнятості населення у 2020 році в більшості розвинутих країн світу. Зокрема, в країнах ЄС рівень зайнятості у відсотковому значенні знизився найбільше у галузі сільського господарства на 2,3 %, що означає втрату 0,197 млн зайнятих за один рік. В країнах ЄС у сфері послуг зниження кількості зайнятих становило 1,598 млн осіб або 1,1 %. Оскільки, сфера послуг є найбільш постраждалою від наслідків локдауну, тому скорочення зайнятості відбувалося й в інших країнах, зокрема в США на 6 % або 7,8 млн осіб, в Канаді 5,9 % або 0,89 млн осіб, в Австралії на 2 % або 0,205 млн осіб. При цьому найменше падіння рівня зайнятості в галузі послуг відбулося в Японії на 0,2 % або 0,115 млн. осіб. Це може бути пов'язано з розвинутим технологічним прогресом в Японії, який дозволяв продовжувати працювати людям навіть в умовах локдауну. З представлених галузей економіки абсолютне зниження рівня зайнятості найменшим було у сільському господарстві, де була зайнята порівняно невелика кількість працівників, а Австралії за часи локдауну ця галузь ще й продовжила розвиватись і призвела до зайнятості на 23 тис. осіб або 6,9 % більше ніж у 2019 році [1].

Отже, пандемія коронавірусу негативно вплинула на світовий ринок праці, що було закономірним процесом через неможливість функціонування підприємств чи їх закриття. При цьому відсотковий приріст рівня зайнятості населення у 2020 році особливо не відрізнявся для окремих галузей у різних регіонах світу. Варто зауважити, що найбільша кількість осіб була зайнята у сфері послуг, яка вважається найбільш постраждалою від наслідків пандемії через неможливість прямого контакту між людьми. Тому в абсолютному значенні найбільшу кількість робочих місць було втрачено саме у сфері послуг. Можна зробити висновок, що ситуація на ринку праці у 2020 році несла найбільшу загрозу для працівників, через безробіття та неможливість знайти роботу. Та насправді причина падіння рівня зайнятості не завжди полягала у самому підприємстві. Локдаун спонукав багатьох людей до звільнення, зокрема і через зміну життєвих пріоритетів, через неможливість догляду за дітьми внаслідок закриття шкіл чи через поширення дистанційної роботи, що дозволяло шукати кращі вакансії. І навіть після проходження піку коронавірусу та вакцинації населення ситуація на ринку праці не покращилася, а стала (за визначенням ManPowerGroup) «наймасштабнішою кризою за останні 15 років».

## Список використаної літератури:

1. OECD Data. Employment by activity. URL: <https://data.oecd.org/emp/employment-by-activity.htm>.



**Л.С. Бойко, магістр 2 р.н., гр. ЕПМ-20, ФБСО**  
**Науковий керівник: В.О. Ткачук, к.е.н., доц. каф. фінансів та цифрової економіки**  
*Державний університет «Житомирська політехніка»*

### **УПРАВЛІННЯ ТАЛАНОВИТИМИ СПІВРОБІТНИКАМИ В ІТ-КОМПАНІЇ**

Все більше компаній починають дивитися на працівників не як на засіб створення доданої вартості, а як на рушій діяльності. В таких умовах виникає необхідність у зміні підходу до управління персоналом. Цей процес зосереджується на індивідуальних здібностях кожної людини та її талантах. Керівництво підприємства очікує отримати собі талановитих працівників, які відразу підвищать ефективність господарської діяльності, яка, в свою чергу, призведе до зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку. Та на практиці виявляється, що саме управлінці є недостатньо підготовленими до приходу талановитих працівників і не вміють з ними працювати. Хоч і існує велика кількість різних талантів та все ж такі працівники відрізняються за певними особливостями (амбіціями, вимогливістю, вмотивованістю) – і це стає головним боєм для менеджменту.

Хоча управління талантами в компаніях розвивається ще досить повільно, що стосується також і українських компаній, та все ж є сфери більш прогресивні не лише в освоєнні нових технологій, а й в освоєнні нових методів управління талантами. Зокрема, до такої сфери можна віднести й ІТ-компанії, багато з яких вже мають вироблений алгоритм з управління талановитими працівниками [1, с. 348].

Зазвичай, управління талантами працівників в ІТ-компаніях складається з п'яти етапів:

1. Планування та відбір талантів – планування є важливим етапом майже кожного процесу з управління персоналом, те саме стосується й управління талантами. На цьому етапі підбирається певна чисельність персоналу з потрібними для запланованого проєкту навичками. При цьому необхідно враховувати, що не кожна талановита людина підійде компанії для реалізації проєкту, – вона має володіти ще й набором конкретних знань та навичок. Для апарату управління цей етап є одним з найвідповідальніших у процесі управління талантами, адже саме тут формується основна мета проєкту та проводиться відбір талантів.

2. Введення та розподіл талантів – управлінцям варто розуміти те, що працівників потрібно супроводжувати на всіх етапах розвитку їх потенціалу. Тому після підбору достатньої чисельності працівників з уже визначеними якостями розпочинається їх введення в роботу та розподіл за робочими місцями чи структурними підрозділами. Цей етап є необхідним для управління талантами, адже його проходження значно знижує відтік талантів, пришвидшує їх освоєння та призводить до зростання ефективності компанії.

3. Навчання та коучинг талантів – навіть при прийомі на роботу талановитих працівників не варто забувати про їх постійний розвиток. Вони потребують постійного навчання як і інші працівники, а можливо і більше [2, с. 132]. При цьому варто зауважити, що не всі навички потрібно змушувати освоювати талановитих працівників: багато з них можуть вже втратити свою актуальність при надходженні нового проєкту в той же час розвиток і навчання працівників призведе до зростання ефективності роботи команди та до підвищення конкурентоспроможності компанії. І тут в управлінців виникає протиріччя – здавалось би, навчання є дуже ефективним для вкладення ресурсів та разом із тим витрачання часу та енергії працівників на навички, які їм не знадобляться у майбутньому, є недоречним.

4. Моніторинг талантів – однією з основних функцій управління є контроль. При управлінні талантами в ІТ-компанії ця функція здійснюється через моніторинг даних про ефективність команди та кожного її члена. На основі зібраних даних можна багато чого зрозуміти про кожного окремого учасника і команду в цілому. Порівняння своїх результатів з іншими працівниками чи з собою у минулому може бути ще одним стимулом мотивації для талантів у компанії.

5. Винагорода та визнання талантів – талановиті працівників, звичайно, хочуть працювати за достойну винагороду і справедливе визнання результатів своєї роботи, а інакше вони знайдуть краще місце, де їх будуть цінувати більше. І справа не лише у матеріальній нагороді – не менш важливим є сам факт визнання талантів у колективі. Розвиток здорової конкуренції в команді якраз і проявляється у винагородженні найкращих працівників чи популяризації їх здобутків серед інших членів команди.

Отже, до управління талановитими працівниками має бути застосований відмінний підхід ніж до інших працівників, адже вони відрізняють від своїх колег особливими поглядами на працю. Відсутність такого підходу може призвести до серйозних проблем всередині команди. Також існують сфери діяльності, в яких вже сформувалися певні «стандартизовані» етапи у підході до управління талантами. Такий підхід є вже сформованим у багатьох ІТ-компаніях і включає: планування талантів; введення і розподіл талантів, їх навчання; моніторинг результатів роботи талантів, їх визнання та винагороду.

#### **Список використаної літератури:**

1. Щьокіна Є.Ю. Система управління талантами в сучасних організаціях / Є.Ю. Щьокіна, Н.О. Задорожнюк, І.А. Білоусова // Інфраструктура ринку. – 2020. – Вип. № 43/2020. – С. 347–351.
2. Маховка В.М. Проблематика впровадження коучингу в систему управління персоналом організації / В.М. Маховка, М.В. Козик // Інфраструктура ринку. – 2018. – Вип. 21. – С. 131–136.

### МІНІМІЗАЦІЯ ВПЛИВУ ДЕРЖАВНОГО АПАРАТУ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Державний апарат – це сукупність органів, які практично здійснюють державну владу. Державний апарат в Україні побудований і функціонує за принципом поділу державної влади на законодавчу, виконавчу і судову. Разом з тим, у державі існують окремі органи, які не можуть бути цілком віднесені до жодної окремої гілки влади (зокрема Президент України й органи прокуратури). Всі органи державної зобов'язані діяти на підставі та у межах наданих їм повноважень відповідно до Конституції України. Державний апарат впливає на економіку, змінюючи рівень і типи податків, обсяг і структуру витрат, а також ступінь і форму запозичень, прямо чи опосередковано впливаючи на те, як ресурси використовуються в економіці.

Економічне зростання – це збільшення виробництва економічних товарів і послуг за один період часу порівняно з попереднім періодом. Його можна виміряти в номінальному чи реальному (з поправкою на інфляцію) вираженні. Традиційно сукупне економічне зростання вимірюється показниками валового національного продукту або валового внутрішнього продукту, хоча іноді використовуються альтернативні показники. Економічне зростання часто відбувається за рахунок споживчих витрат та інвестицій бізнесу. Якщо споживачі купують житло, наприклад, будівельники та підрядники відчують економічне зростання. Підприємства також стимулюють економіку, коли вони наймають працівників, підвищують зарплати та інвестують у розвиток свого бізнесу. Компанія, яка придбаває виробничі потужності або інвестує в нові технології, створює робочі місця, витрачає кошти, що призводить до зростання економіки.

Державний апарат в Україні мало змінився з часів незалежності. Ані за своєю структурою, ані за своїми підходами до управління він не підходить для завдання створення та управління сучасною ринковою економікою. Хоча деякі початкові успіхи були досягнуті, економічні перетворення в Україні можуть бути обмежені інституційними недоліками її системи управління. Реформування цієї сфери видається важливою умовою успіху ринкових реформ.

Умови невизначеності завжди були частиною економічного середовища вільного підприємництва. Однак за останні два десятиліття політична невизначеність піднялася до такого рівня, що робить перспективне економічне планування та пошук можливостей більш незбагненними навіть для найдосвідченіших учасників економічних процесів. В Україні за останнє десятиліття зміна політичних систем та поглядів, вектору напрямку руху суттєво сповільнювало економічне зростання.

Зважаючи на повномасштабне вторгнення Росії в Україну, що призвело не лише до гуманітарної, а й до економічної кризи, економіка України продовжує функціонувати напрочуд добре. Послуги з газопостачання, забезпечення електроенергією населення та інші послуги продовжують працювати. Магазини переповнені товарами і нормування не потрібно. Переважна більшість підприємств продовжує працювати, хоча країна-агресор спустошила деякі частини країни. Зараз Україна не має чіткої економічної ідеології. Надто часто воно впадає в радянське державницьке мислення, замість звільнення економіки від забюрократизованої, централізованої системи. Оскільки економічне середовище в Україні напряму залежить від політичного, а в деяких випадках, ідеологічного середовища, необхідним фактором зростання економіки мало би бути відсторонення впливу державного апарату на регулювання економічних процесів в Україні. Україна потребує кількох великих економічних реформ, щоб направити курс країни на її економічний зріст.

Рекомендації. Передусім, більшість із 3500 державних компаній мають бути приватизовані якнайшвидше, а найбільші, що залишилися, мають стати об'єктами належного корпоративного управління. По-друге, український ринок має бути відкритий для внутрішньої та зовнішньої конкуренції та регулюватися належною конкурентною політикою, а не централізовано. По-третє, зменшити кількість видатків на фінансування державного апарату, як кількісно, так і якісно, тобто зменшення кількості, як державних службовців, так і державних служб, функції яких досить часто переплітаються один з одним, та не є нагальними та ефективними.

Висновки. Наразі, не дивлячись на війну розв'язану Російською Федерацією на території України, будь-який економічний розвиток здається неможливим, але учасники економічних процесів все ж намагаються не тільки стабілізувати, але й зробити економічний прогрес. Однак, оскільки ці процеси вимагають обов'язково чітких та прозорих правил, державному апарату необхідно послабити свій вплив на інших учасників як законодавчо, так і політично.

#### Список використаної літератури:

1. Андерс Ослун «How to Fix Ukraine's Economy». – 2022 <https://jstribune.com/aslund-how-to-fix-ukraines-economy/>
2. Грег Депенсіо «What Are Ways Economic Growth Can Be Achieved?», 17 травня 2021 р., <https://www.investopedia.com/ask/answers/032415/what-are-some-ways-economic-growth-can-be-achieved.asp>
3. Чед Стоун «Economic Growth: Causes, Benefits, and Current Limits», 27 квітня 2017 р., <https://www.cbpp.org/research/economy/economic-growth-causes-benefits-and-current-limits>

**ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Цифровізація бізнес-процесів на підприємствах є актуальною в сучасному світі, оскільки технології удосконалюються з кожним днем і проникають в усі сфери життя й діяльності. Цифровізацію розглядаємо як діяльність з використання цифрових технологій для автоматизації, оптимізації та удосконалення бізнес-процесів в умовах підприємства. Вона дозволяє підприємствам підвищувати ефективність роботи, якість продукції та послуг, рівень конкурентоспроможності на ринку та зменшувати витрати. У цьому контексті виникає потреба у вивченні сутності, переваг та викликів цифровізації бізнес-процесів на підприємствах. Це стає особливо актуальним в умовах постійних змін на ринку та конкуренції, зростання вимог клієнтів до якості послуг та швидкості обслуговування, а також зменшення часу, необхідного для виконання бізнес-процесів.

Поняття цифровізації наразі активно досліджується як у закордонній, так і вітчизняній науковій літературі. Деякі зарубіжні науковці, зокрема Д.Крейс, Дж.Блумберг та Дж.Манчіні, Дж.Скот Бреннен, К.Шваб, досліджували сутність процесу діджиталізації та розглядали перспективи розвитку цифрової трансформації економіки. Українські науковці (О.Гусева, С.Легоміна, А.Нотаріна, О.Грибіненко та Б.Тетерятник) вивчають особливості діджиталізації окремих бізнес-процесів господарюючих суб'єктів. Більшість авторів вважає поняття «цифровізація» ідентичним з «діджиталізацією» та «цифровою трансформацією». Гусева О.Ю. та Легоміна С.В. ретельно аналізують цей процес, вказуючи на те, що діджиталізація і цифровізація – це перетворення та інтеграція цифрових технологій в бізнес-процеси з метою їх оптимізації, автоматизації, підвищення продуктивності та поліпшення взаємодії зі споживачами. Цифровізація – це процес впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі аспекти діяльності компаній з метою їх оптимізації та зроблення більш ефективними та простими.

Для визначення переваг, які може надати діджиталізація підприємствам, необхідно розглянути їх бізнес-процеси. В науковому оточенні найбільш поширений підхід до класифікації бізнес-процесів включає їх розділення на наступні категорії і для кожного блоку є свої інструменти покращення:

1. Основні бізнес-процеси – група процесів, які тісно пов'язані з виробництвом продукту або наданням послуг, що становлять основну діяльність підприємства. До таких процесів можна віднести розробку продукту, його виробництво, постачання, розповсюдження та обслуговування.
2. Управлінські бізнес-процеси спрямовані на управління діяльністю підприємства і включають в себе планування, організацію, координацію та контроль.
3. Підтримуючі бізнес-процеси становлять комерційну складову, не пов'язану з виробництвом чи наданням послуг, але необхідну для забезпечення успішної діяльності компанії. Ці процеси можуть включати фінансове планування, управління персоналом, інформаційні технології та інші.
4. Додаткові бізнес-процеси є унікальними для кожної компанії. Ці процеси можуть включати маркетинг, рекламу, дослідження та інші дії, які сприяють зростанню підприємства.

На сьогоднішній день цифрова трансформація може сприяти раціоналізації на підприємствах в багатьох галузях, але виокремимо три глобальні напрямки, де це може мати найбільший вплив: управління бізнесом, виробництво, маркетинг та продаж. По-перше, цифрові технології можуть допомогти підприємствам підвищити ефективність управління, оптимізувати процеси прийняття рішень та покращити співпрацю між різними відділами та командами. Це може включати в себе використання облікових систем, аналітики даних та інші інструменти. По-друге, цифрові технології можуть допомогти підприємствам підвищити ефективність виробництва, покращити якість продукції та скоротити час на її виробництво. Це може включати в себе використання автоматизованих процесів, збір даних та аналітику, машинне навчання та інші інструменти. По-третє, цифрові технології можуть допомогти підприємствам збільшити ефективність маркетингу та продажу, покращити співпрацю з клієнтами та збільшити продажі. Це може включати в себе використання соціальних медіа, електронної комерції та інших інструментів.

Відповідно до наведеної інформації, основними перевагами цифрової трансформації щодо ключових бізнес-процесів є: зростання ефективності, зниження витрат, підвищення якості продукту або послуг, збільшення продуктивності праці та покращення комунікації з клієнтами. Цифровізація має свої переваги, але також має ризики та загрози, такі як потребу у висококваліфікованих працівниках, підвищену потребу в безпеці та високу вартість впровадження. Тому перед початком цифрової трансформації необхідно провести детальний аналіз, оцінити ризики та перспективи впровадження.

Впровадження цифровізації бізнес-процесів на підприємстві зазвичай відбувається в наступні етапи:

- аналіз поточного стану бізнес-процесів: оцінка наявної інфраструктури, виділення процесів, які підлягають оптимізації та цифровізації;
- визначення мети впровадження цифрових технологій: розробка стратегії використання цифрових

технологій на підприємстві, визначення очікуваних результатів;

– підготовка підприємства до впровадження: формування команди проекту, встановлення необхідного обладнання та програмного забезпечення;

– вибір та впровадження цифрових технологій: вибір технологій, які найбільше підходять для вирішення завдань підприємства, інтеграція нових систем у поточну інфраструктуру;

– тестування та налагодження систем: перевірка роботи системи в реальних умовах, коригування та налагодження;

– впровадження та розвиток: запуск системи в експлуатацію, навчання персоналу, підтримка та розвиток системи на майбутнє;

– моніторинг та оцінка результатів: контроль за роботою системи, оцінка результатів впровадження цифрових технологій та їх впливу на бізнес-процеси підприємства.

Розглядаючи сучасні тенденції цифровізації, компаніям можна використовувати наступні технології для обробки та аналізу даних: хмарні обчислення, промислові мережі, сховища даних, системи автоматизованого керування технологічними процесами, MES (manufacturing execution system) / APS (Advanced Planning and Scheduling) та ERP (Enterprise Resource Planning). Серед розумних продуктів та сервісів, що діють на ринку, можна виокремити платформи, такі як IoT, Digital Twins, роботи, коботи, штучний інтелект, кібербезпека, дрони, Wearable, Blockchain, VR/AR та 3D друк.

Отже, цифровізація бізнес-процесів на підприємствах може мати наступні переваги:

1. Зменшення витрат: використання цифрових технологій може допомогти підприємствам скоротити витрати на операції та зменшити кількість людських ресурсів, необхідних для виконання завдань, а також знизити витрати на різних етапах бізнес-процесів, зокрема, на логістиці, виробництві тощо.

2. Покращення ефективності: цифрові технології можуть допомогти підприємствам зменшити час, необхідний для виконання завдань, та покращити ефективність бізнес-процесів.

3. Покращення якості продукції та послуг: використання цифрових технологій може допомогти підприємствам покращити якість своїх послуг та продуктів шляхом удосконалення процесів виробництва та контролю якості, що може позитивно відобразитися на клієнтах.

4. Розвиток нових послуг та продуктів: цифрові технології можуть стимулювати розвиток нових послуг та продуктів, що може збільшити конкурентоспроможність підприємства.

5. Покращення взаємодії з клієнтами: цифрові технології можуть допомогти підприємствам покращити взаємодію з клієнтами, забезпечивши їм більш зручний та швидкий доступ до інформації.

6. Підвищення продуктивності: цифрові технології можуть автоматизувати багато рутинних процесів, що звільняє робочий час та збільшує ефективність роботи.

7. Покращення комунікації: цифрові технології можуть допомогти підприємствам покращити комунікацію між співробітниками та клієнтами, що дозволяє ефективніше управляти процесами та підвищувати рівень задоволення клієнтів.

8. Збільшення конкурентоспроможності: цифрові технології можуть допомогти підприємствам швидше та ефективніше реагувати на зміни на ринку та збільшувати свою конкурентоспроможність.

9. Оптимізація управління різними бізнес-процесами.

10. Покращення безпеки: забезпечивши простір для уникнення помилок та недоліків, що можуть стати причиною аварій, поранень та інших нещасних випадків.

Однак, для успішного впровадження цифровізації необхідно провести детальний аналіз ризиків та перспектив, а також розглянути послідовність етапів впровадження. При цьому, необхідно враховувати певні недоліки цифрової трансформації, такі як потреба у високопрофесійних кадрах, необхідність підвищеної безпеки в цифровому середовищі, нестабільність переваг через інноваційність інструментів та висока вартість впровадження.

#### **Список використаної літератури:**

1. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Диджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018, № 1 (23). С. 33-39. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/есmebi> (дата звернення: 19.11.2022).
2. Коробка С. В. Діджиталізація підприємницької діяльності. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна». 2021, № 100. С. 88–95. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/17619>.
3. Лазебник Л.Л., Войтенко В.О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Випуск 42. С. 18–22. URL: <http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf%20>.
4. Фішук В., Матюшко В., Чернев С. Україна 2030 – країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. 2020. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyuekonomikoyu.html>.
5. Теребух А.А., Русин-Гриник Р.Р., Підвальний М.В. Бізнес-процеси підприємства: суть та класифікаційні ознаки. Ефективна економіка. 2023, № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1422>.

**В.М. Каленський, магістр 1 р.н., гр. ЕПМ-20, ФБСО**  
**Науковий керівник: В.О. Ткачук, к.е.н., доц. каф. фінансів та цифрової економіки**  
*Державний університет «Житомирська політехніка»*

### **ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ СЕРЕД ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах постійних змін і складної ринкової ситуації в країні, підприємства мають постійно пристосовуватись до викликів бізнес-середовища. Управлінський потенціал працівників є ключовим чинником успішної діяльності підприємства, оскільки він впливає на параметри його конкурентоспроможності. Це означає, що працівники повинні мати не лише технічні знання та практичні навички, але й певні управлінські здібності. Це обумовлено тим, що управлінський потенціал працівників містить в собі здатність до планування, координації, контролю та прийняття рішень, а також працювати в команді, вести переговори, вирішувати трудові спори і конфлікти та інші навички, необхідні для ефективного управління бізнес-процесами.

Формування управлінського потенціалу серед працівників підприємства дозволяє забезпечити високий рівень професіоналізму працівників, забезпечити стійкий розвиток підприємства і його успішне функціонування в умовах ринкових змін. Також відповідний рівень управлінських навичок працівників сприяє швидкому впровадженню нових технологій, інновацій та управлінських практик, що забезпечують високу конкурентоспроможність підприємства [1].

Управлінський потенціал працівників – це сукупність компетенцій, які дозволяють працівнику самостійно та ефективно управляти бізнес-процесами на підприємстві, досягати поставлених цілей без участі керівника. Цей потенціал може включати такі складові, як: лідерські якості, навички управління, здатність до прийняття рішень, комунікативні навички, аналітичне мислення та ін. Підприємства, які дбають про розвиток та підтримку управлінського потенціалу своїх працівників, зазвичай, мають кращі фінансові результати та більш сприятливу атмосферу в трудовому колективі, що забезпечує ефективне функціонування підприємства.

Для розвитку управлінського потенціалу серед працівників можна використовувати різні методи, такі як навчання, тренінги, наставництво, курси та інші методи. Але не можна забувати про проблеми, що виникають під час формування управлінського потенціалу, серед яких: недостатнє залучення працівників до процесів управління, невідповідність навчальних програм тим компетенціям, які насправді необхідні підприємству. Це може бути пов'язано зі складнощами в організації навчального процесу та втратою часу і ресурсів на навчання працівників за тими видами економічної діяльності, які не пов'язані з бізнес-потребами.

Зрозуміло, що для формування управлінського потенціалу працівників потрібен системний підхід. Як результат, навчання пропонується всім працівникам, щоб ніхто не залишався без уваги, щоб всі могли проявити себе. Також важлива мотивація працівників до виконання управлінських функцій для забезпечення ефективного формування управлінського потенціалу. Якщо працівники не відчувають переваги, які надає управлінська позиція, вони можуть бути менш зацікавлені в навчанні та розвитку управлінських навичок.

Одним із критичних факторів мотивації є можливість працівників брати участь у прийнятті рішень та формуванні стратегії підприємства [2, с. 48]. Цей процес може включати участь у розробці планів та стратегій, а також участь в командних нарадах для обговорення та вирішення проблем).

Отже, саме управлінський потенціал працівників є ключовим фактором для ефективної діяльності будь-якого підприємства. Формування такого потенціалу є складним і багатоаспектним процесом, який повинен бути здійснюваним системно та цілеспрямовано. Перед формуванням управлінського потенціалу необхідно визначити, які конкретні вимоги ставить перед працівником керівництво підприємства, яке він представляє.

Формування управлінського потенціалу має відбуватися на різних рівнях організації – від найнижчих до найвищих посад. Для цього необхідно використовувати різні методи та підходи, залежно від потреб індивідуальних працівників та особливостей їхньої діяльності. Формування управлінського потенціалу необхідно розглядати як постійний та неперервний процес, який повинен супроводжуватися відповідним навчанням працівників.

#### **Список використаної літератури:**

1. Сова А.В. Роль керівника в формуванні організаційної культури [Електронний ресурс] / А.В. Сова // Ефективна економіка. – 2015. – № 6. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4471>. – Дата звернення: 18.05.2023.
2. Зеркаль А.В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств : моногр. / А.В. Зеркаль. – Tallinn: Teadmus OÜ, 2022. – 346 с.

### СОЦІОКУЛЬТУРНІ СКЛАДОВІ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Людина є найменшою невідомою структурною ланкою та, разом з цим, визначальною рушійною силою економічної діяльності в цілому. Остання здійснюється людиною чи господарюючим суб'єктом, що приймає економічні рішення задля досягнення ефекту від синергії прийняття найбільш очікуваних рішень інших індивідумів – учасників господарського життя. Попри характерну людині ірраціональну модель поведінки, в суспільстві встановлюється певний порядок взаємозалежності, коли певні дії виявляються більш імовірними перед іншими, а конкретні ситуації вимагають відповідних вчинків. Ключовою у впорядкуванні повсякденного життя та зменшенні невизначеності у взаємодії між індивідами є інституційна структура економіки, яка охоплює формальні правила та неформальні обмеження, які часто невідомі. Вони проявляються в інституціях – правилах гри у суспільстві, які спрямовують людську взаємодію у визначене русло. Історично так склалося, що неформальні інституції є первинними рушійними економічної поведінки індивідів, чим власне і зумовлюють стійкий характер поведінки господарюючих суб'єктів у сферах виробництва, обміну та споживання. Зазначимо, що саме неформальні інституції переважно формують інституційне середовище та закладають основу економічної культури народу.

Сприймати неформальні інституції доцільно через систему цінностей, норм та правил, які становлять соціокультурний базис інституційного середовища. Розглянемо цілісну систему цінностей як досить стійкий феномен, який визначає форми людських взаємодій протягом тривалого історичного часу (рис. 1).

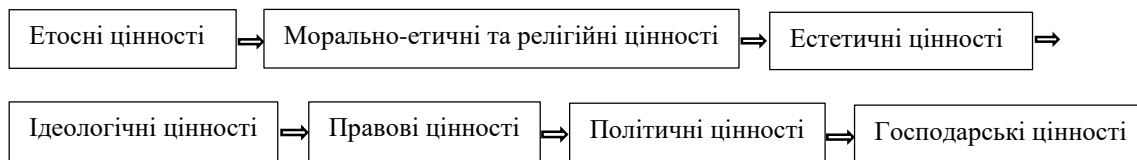


Рис.1. Ціннісна система

Система цінностей формує ставлення індивідуума до виконуваних дій, виступаючи несвідомою призмою сприйняття світу, та визначає таким чином норми поведінки, які впливають із цих цінностей. Норми встановлюють конкретні моделі поведінки та перетворюються на правила, або як відомо – інституції. Таким чином, цінності як внутрішня складова норм і правил визначають економічну діяльність більшості членів суспільства. Отже, цінності, норми та інституції є взаємопов'язаними, тоді можливість зміни інституцій залежить від можливості впливу на цінності, усталені в суспільстві. У цьому контексті, господарські, політичні, правові цінності є більш пластичними ніж інші, а норми і правила рухоміші ніж цінності як такі. Таким чином, метою діяльності людини економічної є не стільки сліпе виконання правил, а здійснення ефективних суспільних перетворень шляхом досягнення єдності ціннісних орієнтирів економічних агентів та формування координаційних інституцій.

Прагнучи найбільш повною мірою реалізувати свої інтереси, економічні суб'єкти діють в межах наявних правил. Також, взаємодіючи один з одним, вони свідомо змінюють певні правила, сприяючи появі та відбору нових інституцій. Проте, якщо запозичити досвід успішного функціонування інституцій інших країн до національної економіки та припустити їх раціональне формування, це не вирішить проблем економічного розвитку та не призведе до очікуваного успіху. Підтвердженням цьому є економічний розрив між розвинутими країнами та країнами, що розвиваються. Отже, можливості людини перетворити інституційне середовище насправді суттєво обмежені, що пов'язано з укоріненими в суспільній свідомості цінностями, особливостями менталітету нації, який є найстійкішою до змін інституцією суспільства.

#### Список використаної літератури:

1. Ідеї інституціоналізму в економічній думці України XIX – поч. XX ст.: монографія / Ю. В. Ущатовський. – К.: КНЕУ, 2012. – С. 26-43.
2. Інституціональні чинники співвідношення державної та ринкової координації економічної діяльності : монографія / Г.М. Пилипенко. – Д. : Національний гірничий університет, 2012. – С. 142-153.

**Є.О. Кулак, студент 2 курсу, гр.ФБС-7, ФБСО**  
**Науковий керівник: С.В. Обіход, к.е.н., доц., доц. каф. фінансів та цифрової економіки**  
*Державний університет «Житомирська політехніка»*

## УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ СОЦІАЛЬНОГО СПРЯМУВАННЯ

В сучасному світі актуальними залишаються проєкти соціального спрямування, оскільки вони допомагають вирішувати актуальні соціальні проблеми та досягати соціальних цілей розвитку суспільства. Соціальні проблеми є складними та комплексними, їх вирішення потребує використання комплексного підходу, який поєднує різноманітні заходи, зокрема й проєктування. Проєкти соціального спрямування допомагають не тільки реалізувати ідеї, але й мають величезний соціальний вплив на розвиток суспільства. Ці проєкти можуть допомогти покращити якість життя людей, розвивати місцеві громади, боротися зі стигматизацією та дискримінацією, зберегти довкілля та багато іншого. Тож вміння чітко керувати власним проєктом важливе в реалізації ідей. Незважаючи на вид проєкту (соціальний, економічний, стратегічний, середній, місцевий чи комплексний) – усі вони потребують чіткого управління.

Управління проєктом – це процес планування, організації, координації та контролю над ресурсами (людськими, матеріальними, фінансовими), що використовуються для досягнення певної мети в обмежені строки та з обмеженими ресурсами. Управління проєктом передбачає визначення завдань та кроків, необхідних для досягнення мети проєкту, розподіл ресурсів, визначення критеріїв успішності та оцінку ризиків, що можуть вплинути на реалізацію проєкту. Основна мета управління проєктом – забезпечення успішного та ефективного завершення проєкту відповідно до встановлених вимог та стандартів.

Досить важливими в наш час є соціальні проєкти, що покликані для вирішення багатьох проблем для різних вікових категорій громади: молоді, дорослих, старших. Соціальний проєкт – сконструйоване соціальне нововведення, метою якого є створення, модернізація чи підтримка в середовищі матеріальної або духовної цінності, яка має просторово-часові та ресурсні обмеження і вплив якої на людей визнається позитивним за своїм соціальним значенням. Прикладом у соціальному проєктуванні є Програма UpShift від Unicef, яка покликана сприяти вирішенню головних соціальних проблем, що утворилися в громаді. Фінансування проєкту протягом трьох місяців є одним із «бонусів», проте щоб довести доцільність проєкту, потрібно гідно представити його перед імплементуючими партнерами. За програмою головними етапами проєктування є наступні:

1. Визначення конкретної проблеми. Перед запуском проєкту варто вирішити, в якому соціальному напрямку діяти, яка саме проблема має бути вирішена. Від цього залежить розробка стратегії та плану дій для вирішення проблеми, використання необхідних ресурсів та оцінка ефективності проєкту.

2. Проведення дослідження за даною проблемою та аналіз ситуації. Дослідження дає змогу реально оцінити глобальність проблеми, а її аналіз допоможе знайти «болючі місця» та направити на потрібний шлях. На цьому етапі збирається та аналізується відповідна інформація для розуміння причини та масштабів проблеми. Важливо з'ясувати, як проблема впливає на громаду або цільову аудиторію, які є можливості та обмеження для її вирішення. Дослідження може включати збір статистичних даних, інтерв'ю з експертами, опитування громади, аналіз законодавства та регулятивних актів, проведення SWOT-аналізу (аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз), інші методи аналізу.

3. Формування виклику. Етап включає в себе визначення конкретного завдання, яке необхідно вирішити в рамках проєкту. Цей етап визначає ціль та напрямок проєкту, тобто чому проєкт потрібен, який результат потрібно отримати після його реалізації. Важливо визначити, який вплив проєкт може мати на цільову аудиторію, громаду або на певний соціальний аспект. При формуванні виклику важливо також враховувати можливості та обмеження, які впливають на реалізацію проєкту. Наприклад, бюджет, технічні та людські ресурси, законодавчі та регуляторні обмеження тощо. Формування виклику – це важливий етап, який допомагає зорієнтуватися у задачах проєкту та визначити критерії його успішності.

4. Розробка концепції. На цьому етапі створюється загальна концепція проєкту, визначаються його цілі, завдання, обмеження та терміни реалізації. Окреслюється стратегія дій, визначається головна ідея проєкту, формулюються принципи та методи роботи. Результатом на цьому етапі є концептуальний план проєкту, який становить основу для подальшого обґрунтування та втілення у життя – план майбутніх заходів для реалізації проєкту, щоб в кінцевому підсумку проблема була вирішена цілком або частково (залежно від того, чи потребуватиме захід продовження). Важливо, щоб на цьому етапі були залучені всі зацікавлені сторони, аби досягти максимальної ефективності проєкту.

5. Розпис бюджету. Етап планування бюджету є одним із ключових етапів в проєктуванні, який передбачає розрахунок необхідних фінансових ресурсів для реалізації проєкту. На цьому етапі формується загальний бюджет проєкту, визначаються джерела фінансування, розподіляються кошти між окремими етапами та завданнями проєкту, визначаються критерії оцінки ефективності використання ресурсів. На цьому етапі розробляється детальний план фінансових витрат на виконання проєкту (з урахуванням всіх необхідних ресурсів, таких як матеріали, обладнання, послуги та працівники). Крім того, на етапі



планування бюджету проводиться аналіз ризиків та можливих витрат, що дозволяє зменшити витрати та підвищити ефективність використання ресурсів. Всі ці дії дозволяють забезпечити фінансову стабільність та успішну реалізацію проекту; управляти фінансовими ризиками та уникнути перевищення бюджету в процесі виконання проекту.

6. Презентація. Етап презентації є передостаннім етапом в проектуванні та передбачає підготовку та представлення результатів роботи команди проекту перед зацікавленими сторонами, такими як замовник проекту, партнери, інвестори, громадськість тощо. На цьому етапі представляється детальний опис проекту, його мета, завдання, технічні характеристики, плани та обмеження. Демонструються результати досліджень та аналізів, які були проведені на попередніх етапах проектування. Важливим аспектом презентації є показник ефективності проекту, тобто оцінка очікуваного ефекту та користі для зацікавлених сторін. Успішна презентація може забезпечити необхідну підтримку для подальшої реалізації проекту.

Представити свої напрацювання досить важливо. Майбутні партнери, які будуть інвестувати кошти в проєкт, повинні розуміти, що ви впевнені у тому, що робите. Презентація дає змогу в повному обсязі показати доцільність проекту та варіанти вирішення даної соціальної проблеми.

7. Реалізація. Охоплює заходи, пов'язані з реалізацією всіх завдань проекту до його завершення. Реалізація проекту передбачає виконання всіх запланованих дій в обумовлені терміни та з урахуванням встановлених вимог і стандартів якості.

8. Завершення проекту – підготовка кінцевого звіту проекту та звіту користі проекту. На цьому етапі здійснюється робота зі збору, обробки та аналізу даних, проведення заходів з моніторингу та контролю за виконанням проектних робіт, а також робота з комунікацією зі стейкхолдерами.

Отже, кожен етап є важливим компонентом в управлінні проєктами, без яких отримати повну картину неможливо. Під час кожного з етапів маємо змогу використовувати різні інструменти для кращого проектування та на стадії реалізації. Завдяки вправі «Дерево проблем» можна визначити причини що стали головним фактором в утворенні проблеми та наслідки які впливають. Google-форми є зручним інструментом для проведення повноцінного дослідження. При розробці концепції варто застосувати вправу «Коло стейкхолдерів», де буде видно кого можна залучити (хто матиме найбільший вплив на цільову аудиторію, для якої і створюється соціальний проєкт, щоб вирішити проблеми). Для вдалої презентації варто зробити «простір творчості», де вище зазначені вправи, різні роздруковки допоможуть створити повну картину. Google-таблиці є незамінними «помічниками» при складанні бюджету; завдяки їм можливість складання грамотного кошторису більша; якщо працюєте в колективі, то кожен матиме змогу внести зміни/корективи в разі непередбачуваних ситуаціях (проте варто враховувати всі можливі ризики у плануванні). Вправа «Можливо/точно/точно можливо» – це своєрідний «мозковий штурм», який допоможе знайти найефективніші заходи, які варто провести для вирішення проблеми. SWOT-аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони проекту, а також можливості та загрози. Діаграма Ганта є графічним інструментом, який допомагає відслідковувати терміни виконання завдань та контролювати прогрес проекту. Матриця зацікавлених сторін допомагає визначити та зрозуміти потреби та очікування різних зацікавлених сторін проекту, таких як співробітники, клієнти, партнери та інші.

Це не повний перелік інструментів, які можна використовувати у соціальному проектуванні; вони можуть бути використані окремо або в комбінації, залежно від потреб проекту та його масштабів.

Управління проєктом є важливим елементом для успішної реалізації будь-якого проекту, незалежно від його масштабу чи складності. Як правило, управління проєктом – це комплексний процес, який включає в себе кілька етапів: ініціювання проекту – визначення потреби в проєкті, збір інформації та визначення можливостей та обмежень проекту; планування проекту – визначення мети та цілей проекту, розподіл завдань, оцінка ризиків та підготовка плану дій; виконання проекту – проведення робіт згідно з планом, забезпечення ресурсів та координація дій учасників проекту; контроль та моніторинг – відстеження виконання проекту, виявлення проблем та внесення необхідних коректив; завершення проекту – оцінка результатів проекту, підготовка звіту про виконання та закриття проекту.

Управління проєктом соціальної дії допомагає забезпечити ефективне виконання соціального проекту та досягнення позитивного впливу на спільноту, яка займається реалізацією проекту. Управління проєктом є важливим інструментом втілення соціально-значущої ідеї, оскільки дозволяє досягати поставлених цілей та результатів з мінімальними затратами ресурсів та не здійснити зайвих витрат часу, грошей та зусиль, принести очікувану користь для спільноти.

#### **Список використаної літератури:**

1. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Науково-практичні засади соціального проектування. Ефективна економіка. 2020. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7620> (дата звернення: 09.05.2023).
2. Керівництво з управління проєктами розвитку : інтерактивний навчальний посібник / за заг. ред. І.Є. Цепенди, С.О. Кропельницької. Івано-Франківськ : Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2021. 352 с. <http://surl.li/fxkts>.

**ОБґРУНТУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЄКТУ З РОЗВИТКУ  
ЦИФРОВИХ НАВИЧОК В СУСПІЛЬСТВІ**

Отже, проєкт соціальної дії – це ініціатива, спрямована на вирішення соціальної проблеми або покращення становища людей у певній соціальній групі або у суспільстві загалом. Це може бути діяльність, спрямована на поліпшення якості життя, забезпечення потреб, захист прав, здоров'я, освіти, культури тощо. Проєкт соціальної дії може бути реалізований на різних рівнях – від місцевого до національного або навіть міжнародного. Він може включати в себе різноманітні заходи, такі як кампанії зі збору коштів, конференції, лекції, роботу з медіа, дослідження та аналіз соціальної ситуації, лобіювання змін законодавства тощо. Усі ці дії повинні мати конкретну мету та стратегію реалізації, а також бути підтримані широким колом зацікавлених сторін, щоб забезпечити їх успішне виконання. Важливо також враховувати соціальний контекст та культурні особливості кожної конкретної ситуації, щоб забезпечити максимальний ефект від реалізації проєкту.

Управління проєктом соціальної дії включає в себе кілька основних етапів: 1. Аналіз соціальної ситуації: дослідження та аналіз проблеми, яку має вирішити проєкт соціальної дії, та ідентифікація потреб соціальних груп, які відчувають цю проблему. 2. Розробка стратегії проєкту: розробка плану дій та стратегії, яка відповідає меті та потребам проєкту. На цьому етапі потрібно також визначити бюджет та ресурси, необхідні для реалізації проєкту. 3. Реалізація проєкту: виконання плану дій та стратегії, зокрема проведення заходів, збір інформації, залучення волонтерів та інших зацікавлених сторін. 4. Моніторинг та оцінка результатів: перевірка того, наскільки успішно було досягнуто мету проєкту, та оцінка ефективності заходів, які були проведені. 5. Звітування та комунікація: звітування про результати проєкту перед зацікавленими сторонами, а також спілкування з громадськістю та ЗМІ.

Зміст наведених етапів буде залежати від конкретної мети та потреб проєкту. Для успішної реалізації проєкту соціальної дії важливо мати якісну стратегію та планування, а також бути готовим до незапланованих змін і викликів, які можуть виникнути в процесі роботи. Важливим є обґрунтування проєкту. Для цього варто дотримуватись наступних кроків: визначити проблему (дослідити та аналізувати проблему, яку бажаємо вирішити за допомогою проєкту соціальної дії; для цього можна провести опитування або фокус-групи з цільовою аудиторією, щоб отримати більш точну картину ситуації); визначити ціль (сформулювати задачу, яку бажаємо досягти за допомогою проєкту; ціль повинна бути конкретною, вимірюваною та реалістичною); описати мету проєкту (яку користь буде мати громадськість або цільова аудиторія від проєкту); вказати методи, які будуть використані для реалізації проєкту, та які допоможуть досягнути цілі; зазначити ресурси, необхідні для виконання проєкту (людські, фінансові, технічні ресурси тощо); описати очікувані результати та як вони будуть вимірюватися; оцінити соціальну ефективність проєкту (як він вплине на цільову аудиторію та громадськість в цілому); виконати SWOT-аналіз проєкту, щоб визначити його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози; сформулювати план дій (складання списку конкретних дій, необхідних для досягнення поставленої мети проєкту, визначення відповідальних осіб та строків виконання). До речі, етап формулювання плану дій може включати розробку бюджету проєкту, де визначаються фінансові ресурси, необхідні для виконання кожного етапу проєкту. Сформульований план дій стає основою для реалізації проєкту та допомагає визначити виклики, з якими можуть зіткнутися учасники проєкту, і спрогнозувати можливі проблеми з виконанням проєкту. Окрім того, цей етап може включати розробку плану моніторингу та оцінки проєкту, що допомагає визначити ефективність та корисність проєкту для цільової аудиторії.

Вдале обґрунтування проєкту соціальної дії визначає успішність його реалізації. Розглянемо на конкретному прикладі. Діджиталізація, як процес переходу на цифрові технології, розширює горизонти ведення бізнесу з неймовірною швидкістю. Кожна людина, як мінімум, має вміти користуватися мобільними додатками, що використовуються різними компаніями (банками, торговельними платформами, державними установами); пошуковими сервісами для збору необхідної інформації; обробляти та зберігати інформацію тощо. Розвиток цифрової економіки суттєво впливає на суспільство в різних сферах життя: комунікації, бізнес, освіта, медицина, наука, культура та інші. Виокремимо основні впливи цифрового розвитку на суспільство:

1. Комунікації: цифрові технології змінили спосіб спілкуються людей та суб'єктів господарювання в бізнес-середовищі. Соціальні мережі, електронна пошта, месенджери та інші інструменти дозволяють людям зв'язуватися та обмінюватися інформацією швидко та легко.

2. Бізнес: цифрові технології сприяють зростанню продуктивності та ефективності бізнесу, забезпечуючи нові можливості в управлінні, маркетингу, логістиці, продажах та інших аспектах діяльності.

3. Освіта: цифрові технології дозволяють доступніше та ефективніше здобувати знання та навички, наприклад, за допомогою онлайн-курсів та відкритих ресурсів.

4. Медицина: цифрові технології розширюють можливості діагностики та лікування хвороб, покращують комунікацію між лікарями та пацієнтами та підвищують якість медичних послуг.

5. Наука: цифрові технології дозволяють науковцям збирати та аналізувати великі масиви даних, що робить можливими нові дослідження та відкриття.

6. Культура: цифрові технології забезпечують доступніше та ширше поширення культурних продуктів, таких як музика, фільми, книги та інші.

7. Політика: Цифрові технології допомагають політикам збирати та аналізувати дані для обґрунтування та прийняття кращих рішень.

В сфері своєї діяльності доводиться спілкуватися з людьми різного рівня володіння цифровими навичками та нерідко навчати людей користуватися телефонами й пошуковими сервісами, налаштовувати функції телефону тощо. Тож виникла ідея провадження проєкту соціальної дії «Розвиток цифрових навичок серед населення України: Стань частиною цифри», який дає відповідь на питання: чим я можу допомогти, що я можу зробити для покращення цифрової грамотності людей, щоб кожен, незалежно від віку та соціального статусу мав змогу використовувати цифрові технології, оволодіти навичками користування гаджетами. Адже ці навички дають можливість бути конкурентними, дають поштовх до здійснення мрій, дають можливість вивчати іноземну мову, у підсумку – розвиватися й крокувати до вищого рівня життя.

Цифрова грамотність стала невід’ємною частиною життя. Переглядаючи вакансії на роботу, зустрічаємо окремим (обов’язковим) пунктом вміння користуватися персональним комп’ютером і певними програмами. Як людина, що не має можливості (зокрема, фінансової) придбати необхідний засіб, інструмент, може отримати необхідні навички? В нинішній час наявність гаджета може врятувати життя людини у небезпечній ситуації: відправити смс-повідомлення з геолокацією, якщо ти загубився; ліхтариком просвітити дорогу, щоб тебе побачив водій; поспілкуватися з рідними та близькими людьми в будь який час незалежно від місця перебування тощо. Реалізація даного проєкту дасть можливість багатьом дітям та дорослим стати на крок ближче до своєї мрії: отримати хорошу роботу, вивчити іноземну мову, стати цінним кандидатом на будь яку посаду, стати забезпеченим та незалежним.

Метою проєкту є забезпечення людей, що цього потребують, гаджетами та максимальний інтенсив на прокачку цифрових навичок українців: 1) проведення опитування на рівень володіння навичками цифрової грамотності (гугл-форми, соціальні мережі, месенджери); 2) створення сторінок в соціальних мережах, де будуть висвітлюватися проблеми та можливості розвитку цифрової грамотності; 3) поширення соціальної реклами (соціальні мережі, торгові платформи, пошукові сайти); 4) волонтерський збір телефонів, планшетів та ноутбуків для передачі малозабезпеченим родинам, дітям, у яких немає можливості придбати гаджети (звернення до користувачів соціальних мереж про необхідність допомоги та подарувати телефон чи планшет, у якому відпала необхідність); 5) проведення навчальних тренінгів по цифровій грамотності в центрах громад, старостатів з видачею сертифікату про завершення тренінгу; 6) подача пропозиції голові громади про необхідність створення робочого місця спеціаліста з цифрової грамотності для роботи з населенням, для допомоги людям розібратися в роботі гаджета; 7) подача звернень до підприємств про необхідність навчання (проведення тренінгів) співробітників; 8) екологія навколишнього середовища: як правильно утилізувати непотрібні електронні пристрої – проведення навчальної наочної бесіди; 9) здоров’я людини: чи приносить шкоду здоров’ю користування електронними пристроями? – проведення навчальної наочної бесіди.

Вважаємо, що до реалізації проєкту необхідно залучити наступних фахівців (на волонтерських засадах): спеціаліста з коучингу у галузі цифрових технологій та педагогічним стажем роботи в даному напрямку; спеціаліста з екології навколишнього середовища; фахівця у сфері охорони здоров’я; спеціаліста з юридичною освітою; спеціаліста з бухгалтерського обліку. Соціальний проєкт «Розвиток цифрових навичок серед населення України: Стань частиною цифри» має волонтерський характер і пошук джерел фінансування теж орієнтований на благодійні внески та волонтерські донати. До реалізації проєкту доцільно залучити благодійні організації (зокрема, Благодійний фонд Сергія Притули, UNITED 24 – глобальна ініціатива президента Володимира Зеленського, Український католицький університет та ін.). Також джерелом фінансування можуть бути банківські установи (зокрема, АТ «Райффайзен банк» та ПриватБанк). Проєкт передбачає придбання обладнання (ноутбуки та планшети). Дане обладнання необхідне для навчання; спілкування з партнерами та волонтерами засобами електронної пошти, месенджерів, соціальними мережами; для ведення сторінок в соціальних мережах, створення та публікування реклами, створення презентацій, ведення фінансової звітності тощо.

#### **Список використаної літератури:**

1. Соціальні проєкти в ОТГ: як залучити мешканців до їх розробки? <http://nrcu.gov.ua/news.html?newsID=92137>.
2. Керівництво з управління проєктами розвитку : інтерактив. навч. посіб. / за заг. ред. І.Є. Цепенди, С.О. Кропельницької. Івано-Франківськ : ПНУ ім. В.Стефаніка, 2021. 352 с.

**ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Бізнес-культура є важливим елементом успішного функціонування сучасного підприємства та формує його репутацію у глобальному бізнес-середовищі, впливає на мотивацію співробітників, їх продуктивність та задоволеність працею, а також на взаємодію з клієнтами та партнерами.

Бізнес-культура – це сукупність спільних цінностей, норм, переконань та практик, які характеризують спосіб взаємодії людей у бізнес-середовищі. Ділова культура може значно відрізнитися в різних організаціях, галузях, регіонах та країнах, проте відіграє вирішальну роль у формуванні ефективності діяльності господарюючих суб'єктів, залученості співробітників і загального успіху. Бізнес-культура містить як формальні, так і неформальні аспекти організації бізнес-середовища. До загальних характеристик бізнес-культури віднесемо наступні: 1) місія та цінності, мета та задачі діяльності господарюючих суб'єктів: сильна бізнес-культура часто зосереджена навколо чіткого формулювання місії та набору основних цінностей, якими керується прийняття рішень і поведінка; 2) стиль спілкування, стандарти і правила взаємодії (ефективна комунікація є важливою для будь-якого успішного бізнесу, і сильна культура часто надає перевагу відкритому та чесному спілкуванню між членами команди, а також між бізнесом та його зацікавленими сторонами); 3) стиль керівництва: стиль керівництва підприємства може мати значний вплив на його культуру (сильні лідери, які віддають перевагу прозорості, інклюзивності та співпраці, можуть допомогти створити позитивну та продуктивну культуру на робочому місці); 4) організаційна структура, організація праці й способи контролю (структура бізнесу також може впливати на його культуру; ієрархічна структура може призвести до більш формальної та жорсткої культури, тоді як плоска структура може сприяти більш гнучкій культурі співпраці); 5) особливості робочого середовища: фізичне середовище та робочі місця також можуть впливати на культуру бізнесу (офіс із відкритим плануванням і спільними просторами може сприяти співпраці та інноваціям, тоді як традиційний офіс із закритими кабінами може створити більш ізольовану та індивідуальну культуру); 6) залученість співробітників, методи мотивації працівників: сильна бізнес-культура часто надає пріоритет залученості та благополуччю співробітників із такими ініціативами, як можливості професійного розвитку, гнучкі умови роботи та оздоровчі програми; 7) різноманітність та залучення: культура, яка цінує різноманітність та залучення, може призвести до більш інноваційної та продуктивної робочої сили (підприємства, які надають перевагу створенню інклюзивного середовища, часто мають сильнішу культуру та вищу задоволеність працівників); 8) ділова етика, система цінностей, моральні принципи й соціальні установки, у тому числі способи вирішення конфліктів; способи прийняття рішень (етична поведінка та дотримання цінностей є ключовими компонентами сильної бізнес-культури; підприємства, які віддають перевагу етичній поведінці та соціальній відповідальності, часто сприймаються більш позитивно їхніми працівниками, клієнтами та зацікавленими сторонами).

В умовах цифрової економіки відбуваються суттєві трансформації бізнес-культури, що стосується набору цінностей, поглядів і практик, які формують спосіб ведення бізнесу в цифровому середовищі: як господарюючі суб'єкти взаємодіють із замовниками та клієнтами онлайн, як вони спілкуються та співпрацюють із віддаленими командами, як орієнтуються у викликах і можливостях онлайн-ландшафту, що швидко розвивається. Культура бізнесу онлайн значною мірою залежить від таких факторів, як технології, соціальні медіа, глобальність Інтернету та характеризується високим ступенем гнучкості, адаптивності та інновацій. Ділова культура онлайн має кілька спільних характеристик: цифрова комунікація (онлайн-комунікація); глобальне охоплення (Інтернет розширив охоплення аудиторії до глобального рівня, за межами свого безпосереднього географічного розташування); гнучкість (електронний бізнес може бути більш гнучким, ніж традиційний завдяки здатності швидко адаптуватися до мінливих обставин і потреб клієнтів); співпраця (можливість співпрацювати в режимі реального часу з колегами та партнерами з будь-якої точки світу є ключовою особливістю онлайн-ділової культури); прозорість (стейкхолдери отримали більший доступ до інформації та можливість надавати відгуки); інновації (онлайн-культура бізнесу часто асоціюється з інноваціями та розробкою нових продуктів і послуг, з використанням технологій для оптимізації процесів і підвищення ефективності); підприємницький стиль (онлайн-ділова культура часто заохочує до пошук нових ідей і можливостей); акцент на взаємодії з клієнтами, забезпеченні позитивного клієнтського досвіду. В умовах цифрової економіки бізнес-культура сприяє створенню ефективної команди, забезпечує відповідність місії, цінностей та стратегії бізнесу, підвищує мотивацію та залученість працівників, знижує витрати на управління персоналом та підвищує конкурентоспроможність на ринку.

**Список використаної літератури:**

1. Воробйова Л.Д., Таловер В.А. Бізнес-культура, її склад та механізм формування. Вісник Національного технічного університету «ХПІ»: Економічні науки. 2020. № 5 (7). С. 27-34.
2. Химич І.Г., Кужда Т.І., Юрик Н.Є. Бізнес-культура: типи моделей організаційної культури підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління. 2023. № 7.

## **ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ПІД ЧАС КРИЗОВИХ ЯВИЩ**

Більшість компаній, починаючи з лютого 2023 року, відчули, що в умовах війни розвиток бізнесу зазнає щоденних викликів, яких не було раніше; це викликає кризові явища, які впливають на діяльність тією чи іншою мірою, а використання звичних до останнього часу методів управління є неефективними, іноді й шкідливим. Для виживання бізнесу в умовах кризи за інших важливих факторів потрібен особливий психологічний настрій управлінської команди і колективу підприємства в цілому. Паніка, сварки, недовіра, невпевненість у завтрашньому дні – погана опора для рішучих дій, необхідних для виживання. Певні антикризові заходи вживаються на рівні уряду і регіональної влади, але це не знімає з порядку денного необхідність розробки антикризової програми для кожної окремо взятої організації.

Головне питання для керівництва більшості компаній [1, с. 45]: що ж треба робити в сформованих умовах? На жаль, сьогодні, опинившись в умовах кризи, керівники багатьох компаній не проявляють відповідної відповідальності перед своїми співробітниками і часто займають вичікувальну позицію, не роблять активних дій по виробленню стратегії антикризового управління, адекватної змінам обставинам. В кінці ХХ століття найсерйознішою бідою для економіки була низька управлінська кваліфікація керівників. Враховуючи, що вже закінчилося друге десятиліття ХХІ століття, можна було б припустити, що менеджмент зробив крок вперед в порівнянні з тим, що було 15–20 років тому. Але, на жаль, це не завжди так. Знайомство з діями керівництва багатьох компаній в умовах сьогоднішньої кризи показує, що нових тенденцій за останні роки не з'явилося. Антикризові дії керівництва більшості компаній зводяться до досить обмеженого набору:

- скорочення витрат (фінансове оздоровлення),
- реструктуризація,
- оптимізація чисельності персоналу,
- відмова від більшості проектів, пов'язаних з розвитком бізнесу,
- вичікувальна позиція [2].

Керівництво більшості компаній не має звички аналізувати власну управлінську діяльність. Неефективне управління і сьогодні є однією з найбільш поширених внутрішніх причин, що заважають підприємствам у подоланні кризи. І якщо до останнього часу сформована в організації практика управління давала більш-менш задовільні результати, то в умовах, що змінилися її недосконалість стає очевидним.

Низька якість управління для більшості підприємств проявляється досить однаково: немає чіткості у визначенні цілей, місії, цінностей організації; неузгодженість в роботі підрозділів; багато зайвої документації, бюрократизація процесу управління; нераціональне використання наявних ресурсів; помилки в реалізації функцій контролю (надмірний або ослаблений контроль); великий обсяг дрібних повсякденних справ, що відволікає та не дає можливості для аналізу ситуації і для роботи на перспективу; дублювання в прийнятті рішень [4]. Подолання кризи вимагає згуртованої та ефективною роботи управлінської команди. Труднощі на шляху подолання кризи залежать не тільки від несприятливого впливу зовнішніх факторів, але і від низької дієздатності керівництва компанії.

Неможливо вибудувати будь-яку програму дій без урахування поведінки співробітників компанії в умовах кризи. Недолік підтримки дій керівництва з боку працівників організації суттєво ускладнює успішну реалізацію антикризової стратегії. Серед основних причин, що сприяють ослабленню цієї підтримки, найчастіше є:

- невпевненість співробітників компанії в завтрашньому дні, страх втрати роботи;
- погіршення іміджу керівництва в очах персоналу організації;
- відсутність у персоналу зацікавленості в досягненні поставлених керівництвом цілей;
- нерозуміння працівниками сутності заходів, поставлених завдань;
- негативний минулий досвід;
- поглиблення соціальної напруженості всередині підприємства;
- керівництво своєчасно не доводить до працівників інформації, яка в умовах кризи цікавить людей в першу чергу [3].

Ефективний інформаційний обмін між керівництвом та працівниками компанії особливо важливий в період запуску антикризової програми, коли нестримне поширення чуток може звести нанівець всі зусилля. Необхідно, щоб інформація, що доводилася до співробітників, була зрозуміла і багаторазово повторювалася для кращого засвоєння. У 2023 році 65% компаній, які вибудовували робочі процеси у віддаленому форматі, планують перейти на гібридну модель, яка передбачає комбінацію віддаленої та офісної роботи. Чому сформувалася така тенденція? В першу чергу, гібридний формат роботи дозволяє компаніям економити

кошти на утримання офісу та господарські витрати. Співробітники ж отримують більше автономії, не витрачають час на дорогу і можуть самостійно планувати свій робочий день. Компанія Ascenture наводить дані, що 83 % фахівців віддають перевагу гібридній моделі зайнятості. Більш того, майже половина респондентів готові на зниження заробітної плати на 5 %, якщо роботодавець пропонує роботу в гібридному форматі [1, с. 78]. Хоча більшість фахівців кажуть, що їх продуктивність при віддаленій роботі не падає, роботодавцям важливо зберігати важелі контролю. Таким чином, гібридний формат роботи стає свого роду компромісом, коли і співробітники, і бізнес задовольняють свої запити від робочого процесу. В Україні в період війни тренд на гібридний формат роботи набув нового розвитку. Це пов'язано з тим, що багато фахівців українських компаній поїхали в інші країни і продовжують працювати віддалено. Широко поширена думка, що кожна криза – це не тільки загроза існуванню компанії, а й нові можливості для майбутнього її процвітання. Будь-яка криза, тим більше глобальна, загрожує не тільки широким набором ризиків, але часто і не менш широким набором можливостей. Дуже важливо не тільки нейтралізувати загрози, але і виявляти і розвивати основи майбутнього успіху.

Отже, кризові явища розглядаємо як негативні події або ситуації, що можуть серйозно підірвати нормальну роботу господарюючого суб'єкта або суспільства в цілому. Кризові явища можуть бути різного характеру, включаючи економічні, фінансові, природні, політичні, соціальні та технологічні кризи.

Ефективне управління бізнесом під час кризових явищ відіграє ключову роль у збереженні стійкості та успішності підприємства. Важливі аспекти ефективного управління бізнесом під час кризи:

1. Аналіз ситуації: для ефективного управління важливо ретельно проаналізувати кризову ситуацію та її вплив на бізнес. Це включає оцінку ризиків, ідентифікацію проблемних галузей та розуміння впливу на фінансову стійкість, поставки, персонал та інші аспекти діяльності підприємства.

2. Розробка стратегії: на основі аналізу ситуації потрібно розробити стратегію, спрямовану на подолання кризових викликів та забезпечення виживання підприємства. Це може включати перегляд бізнес-моделі, перепрофілювання продуктів або послуг, зміни в маркетингових стратегіях тощо.

3. Гнучкість та адаптація: кризові ситуації часто вимагають швидкого реагування та гнучкості. Керівництво повинно бути готовим до швидких змін та приймати важливі рішення в умовах невизначеності. Адаптація до нових умов ринку та зміна стратегії можуть забезпечити конкурентоспроможність підприємства навіть під час кризи.

4. Керівництво та комунікація: ефективне керівництво грає важливу роль у підтримці команди та управлінні стресовою ситуацією. Це означає забезпечення чіткої комунікації, встановлення чітких цілей та очікувань, виявлення емпатії та підтримки співробітників, а також ефективного координації та делегування завдань. Відкрита та чесна комунікація зі співробітниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами допомагає зберегти довіру та залучити всіх до спільних зусиль у подоланні кризи.

5. Концентрація на цінностях: у кризових ситуаціях важливо залишатись зосередженим на цінностях підприємства. Це означає не тільки забезпечення фінансової стійкості, але й дотримання етичних стандартів, підтримку стосунків з клієнтами та співробітниками, а також відповідальне ведення бізнесу.

В умовах кризових ситуацій доцільно також застосовувати елементи антикризового менеджменту, зокрема доцільно розробляти плани надзвичайних ситуацій. Перед початком кризи (а деякі з них не можна передбачити наперед), важливо мати план надзвичайних ситуацій, який охоплює можливі ризики та визначає стратегії їх подолання. Цей план має включати конкретні дії, відповідальних осіб, комунікаційні стратегії та резервні плани дій. Доцільно здійснювати ресурсне планування – оцінку ресурсів, необхідних для подолання кризової ситуації, таких як фінансові ресурси, персонал, матеріали тощо. Забезпечення належного ресурсного планування допоможе уникнути проблем з поставками та забезпечити стабільну роботу під час кризи. Важливо вибудувати та підтримувати комунікації зі зацікавленими сторонами (клієнти, постачальники, інвестори, співробітники та громадськість); підтримка відносин з цими сторонами шляхом чіткої та прозорої комунікації допоможе зберегти довіру та підтримку під час кризи. Вважаємо, що будь-який господарюючий суб'єкт повинен навчитися управління змінами. Криза зазвичай супроводжується змінами у бізнес-середовищі.

Загалом, ефективне управління бізнесом під час кризових явищ вимагає гнучкості, стратегічного мислення та лідерства. Розуміння ситуації, прийняття швидких рішень, адаптація до змін та підтримка команди допоможуть підприємству подолати кризу та вийти на новий рівень успіху.

#### **Список використаної літератури:**

1. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.
2. Augustine, Norman. 1995. "Managing the Crisis You Tried to Prevent." Harvard Business Review, November–December, 147–58.
3. Barton, Dominic, and Simon Chiu-Yin Wong. 2006. "Improving Board Performance in Emerging Markets." McKinsey Quarterly, February. <http://surl.li/hqxyj>.
4. Bryan, Lowell, and Diana Farrell. 2008. "Leading through Uncertainty." McKinsey Quarterly, December. <http://www.mckinseyquarterly.com/Leading through uncertainty 2263>.

**Н.В. Онушко, магістр 1 р.н., гр. ЗЕП-22М, ФБСО**  
**Науковий керівник: Т.Ю. Мельник, к.е.н., доц., доц. каф. фінансів та цифрової економіки**  
*Державний університет «Житомирська Політехніка»*

### ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Світ постійно змінюється, ринкова економіка не стоїть на місці, нові технології бізнесу постійно впроваджуються, тому суб'єктам господарювання необхідно швидко адаптуватись до нових реалій. Окрім цього, на сьогоднішній день, підприємствам доводиться зіштовхуватись із додатковими викликами, такими як пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення на території України. У таких умовах важливо мати гнучкість та швидкість реагування на зміни та виклики.

Зміна умов та виклики воєнного часу вносять значні зміни в життєдіяльність компаній, вимагаючи від них не тільки адаптації до нових реалій ринку та технологій, але й ретельної роботи з персоналом та управління ним. Війна може створити надзвичайно складні умови для компаній, в тому числі забезпеченням працівників, управлінням ризиками та фінансами, а також забезпеченням безпеки та здоров'я працівників. Тому, наявність ефективної системи управління персоналом та стратегії розвитку, що відповідає вимогам умов воєнного часу, є надзвичайно важливою для успішної діяльності компанії.

Система управління персоналом на сучасному підприємстві, незалежно від форми власності, є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоздатності й розвитку. Сутність управління персоналом, у тому числі працівниками, роботодавцями та іншими власниками підприємств, полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових взаємозв'язків між суб'єктами управління та об'єктами управління. Ці відносини базуються на принципах, методах і формах, що впливають на інтереси, поведінку і діяльність працівників з метою отримання від них максимальної користі.

У ситуації воєнного часу, коли змінюються звичні умови роботи, менеджерам доводиться змінювати свої підходи та стратегії керування командою. Вони повинні виявляти більшу чуйність до потреб своїх працівників, знаходити нові способи мотивації та підтримки на важких етапах. При цьому, важливо не тільки ефективно керувати персоналом, але й вчитися швидко адаптуватись до нових умов та швидко приймати рішення у непередбачуваних ситуаціях.

На рисунку 1 відображено фактори, які впливають на роботу команди.

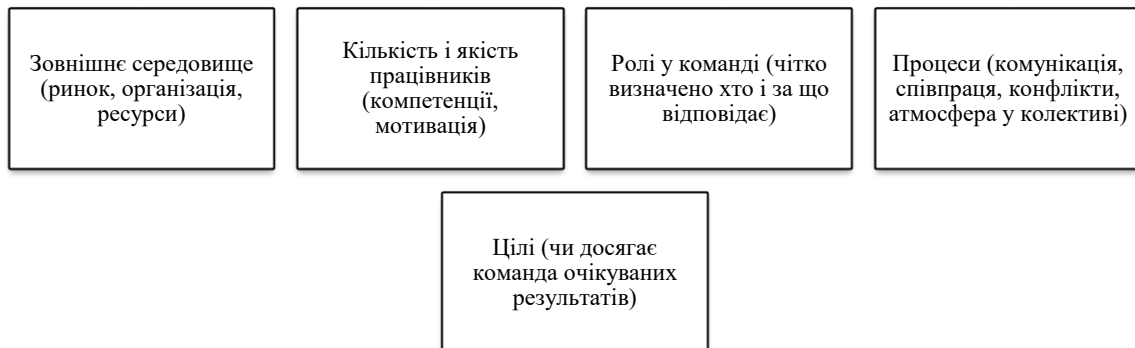


Рис. 1. Фактори, що впливають на роботу команди [1]

У воєнний час зовнішнє середовище стає джерелом небезпеки для команди, і це ускладнює роботу менеджера. Він повинен уважно відслідковувати різноманітні фактори, що можуть впливати на працівників, як фізично, так і психологічно. Щоб зменшити негативний вплив зовнішнього середовища на команду, менеджер має вести нейтральну та конструктивну комунікацію, обов'язково обмежувати потік негативної інформації. Крім того, важливо проговорювати сценарії розвитку подій з командою, що допоможе повернути відчуття контролю та впевненості [1].

Керівник повинен звернути увагу на емоційний та психологічний стан своїх працівників під час війни. Якщо працівник знаходиться у стані депресії або апатії, то все, що стосується роботи, може здаватися йому/їй незначущим. Менеджер повинен допомогти працівникам перейти до більш конструктивного стану, наприклад, запитавши, чи потрібна допомога і як її можна надати. Важливо, щоб людина сама прагнула впоратися зі своїми емоціями та викликами, але менеджер може надати допомогу [2].

Змінюється і поведінка працівників. Хтось відчуває себе розгублено, а інші проявляють лідерські здібності. Керівник повинен чесно відповісти на питання «Хто я у ситуації війни?», щоб набути суб'єктності та організувати практичну дію. Важливо допомогти членам команди самовизначитися та зрозуміти, що саме вони хочуть робити, не засуджуючи їх. Керівник може запитати працівника, як може



допомогти, щоб вони перейшли до більш конструктивного стану. Головне, щоб уникнути ситуації, коли людина залишається бездіяльною та замкненою.

У команді виділяють три основні процеси – комунікація, координація, співпраця. Комунікація – це важливий процес у команді, який дозволяє людям відчувати себе на зв'язку та забезпечує стабільність в умовах війни. У команді важливо мати якісну комунікацію, яка дозволить всім членам команди бути на одній хвилі. Але іноді важливо знати, коли мовчати, оскільки повна відсутність комунікації є гіршою, ніж погана комунікація. Крім того, в команді необхідна координація дій та співпраця між усіма її членами для досягнення спільної мети [2].

Під час війни значення різних аспектів життя може змінитися, і це може викликати дезорієнтацію. Тому важливо мати чіткі цілі, які є джерелом сенсу і мотивації для команди. Команді важливо знати, що її дії є потрібними, а її праця важлива для досягнення спільної мети. Це допоможе зберегти внутрішню мотивацію та підтримувати спільний дух у команді.

Також, для забезпечення безперебійного функціонування підприємств та організацій велике значення має організація персоналу. Для цього необхідно створювати організаційні документи, які визначають порядок роботи на підприємствах, а також забезпечують дотримання норм трудового законодавства [3].

Особливістю трудового законодавства в умовах воєнного стану є можливість збільшення тривалості робочого часу до 60 годин на тиждень, а це, в свою чергу дає змогу забезпечити ефективне функціонування підприємств та організацій у складних умовах. Однак, ця норма повинна дотримуватися з урахуванням вимог безпеки та здоров'я працівників.

Організація трудових відносин на підприємствах в умовах воєнного стану також вимагає певних змін. Можуть бути встановлені нові вимоги до охорони праці та техніки безпеки, забезпечення працівників захисними засобами тощо. Для ефективної організації трудових відносин важливо проводити наради з охорони праці та техніки безпеки, а також вживати комплексних заходів з метою забезпечення безпеки та здоров'я працівників.

Мотивування працівників в умовах воєнного стану – це та складова, яка забезпечує не лише матеріальну підтримку для працівника, а ще й моральну. Стимулювання персоналу під час війни може бути складним завданням, оскільки війна може викликати багато стресів, тривоги та неспокою серед працівників. Однак, стимулювання персоналу може бути важливим для забезпечення ефективної роботи важливих служб та організацій під час війни. Основними способами стимулювання персоналу під час війни можуть бути:

1. Підтримка та співчуття. Важливо, щоб керівництво показувало свою підтримку та співчуття персоналу в цей важкий період. Це може знадобитися, щоб відчути їхню приналежність до команди та підтримку один одного.

2. Матеріальні стимули. Важливо, щоб керівництво забезпечувало своїх працівників необхідними матеріальними ресурсами та інструментами для ефективної роботи. Це може включати забезпечення безпеки та захисту від небезпек, а також достатньої зарплати та інших благ.

3. Навчання та розвиток. Під час війни, працівники можуть потребувати нових знань та навичок для ефективної роботи. Тому важливо забезпечити навчання та розвиток працівників, щоб вони були готові до різних викликів та виконання своїх обов'язків.

4. Співпраця та комунікація. Важливо, щоб керівництво створювало умови для співпраці та комунікації між працівниками. Це може допомогти забезпечити ефективну координацію та розв'язання проблем в реальному часі [4].

Таким чином, управління персоналом в умовах воєнного стану є надзвичайно важливим та вимагає від менеджера спеціальних знань та навичок. Головним фактором у цьому контексті є лідерство, адже від менеджера залежить не тільки продуктивність команди, але і їх емоційний та моральний стан. Напруга та стрес можуть негативно впливати на продуктивність та здоров'я співробітників, тому важливо розуміти їх потреби та ставлення до ситуації.

Для ефективного управління персоналом в умовах війни необхідно мати план дій, що враховує поточну ситуацію та можливі ризики. Також потрібно забезпечити спілкування та зв'язок з командою, щоб мати змогу вчасно реагувати на зміни та проблеми, які виникають. Необхідно забезпечувати належні умови праці, включаючи безпеку працівників.

#### **Список використаної літератури:**

1. Управління командою в умовах війни. війни [Електронний ресурс]. URL: <https://www.buh24.com.ua/upravlinnya-komandoyu-v-umovah-vijni/>
2. Сновидович І. Інноваційні рішення в системі управління персоналом у час війни [Електронний ресурс]. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39946/2/RSESGP\\_2022\\_Snovydovych\\_I-Innovative\\_solutions\\_149-151.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39946/2/RSESGP_2022_Snovydovych_I-Innovative_solutions_149-151.pdf)
3. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100-105.
4. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48.

**Д.В. Петровський, студент 4 курс, гр. ЗЕП-19-1, ФБСО**  
**Науковий керівник: В.О. Ткачук, к.е.н., доц. каф. фінансів та цифрової економіки**  
*Державний університет «Житомирська політехніка»*

## **HR-ІНЖИНІРИНГ ЯК ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Економічні успіхи підприємств сьогодні багато в чому пов'язують із використанням цифрових технологій. Цифрові інструменти поширені практично в усіх сферах їх діяльності. Сьогодні будь-який бізнес неможливо уявити без сайту або інших інформаційних каналів комунікації з клієнтами; стейкхолдери стають більш вимогливі до функціоналу, наповнення, зручності цих ресурсів. Дуже часто рішення про співпрацю з підприємством приймається суто на основі аналізу наявних цифрових інструментів.

Діджиталізація потребує творчого підходу з боку власників бізнесу щодо її впровадження. Керівники сильно ризикують пройти складний шлях помилок і поразок, перед тим як отримають дієвий результат від впровадження цих інструментів. Сприяють прискоренню отримання позитивного результату корпоративна культура та організаційна гнучкість.

Корпоративна культура є дієвим інструментом впровадження та поширення діджиталізації на підприємстві. Її ядром є керівники та менеджери різних рівнів, які доносять головні ідеї та механізми цифровізації бізнес-процесів. Взаємодія корпоративної культури та діджиталізації відбувається у трьох площинах: організація, зовнішнє середовище, стратегія. Розглядаючи кожну із зазначених площин взаємодії окремо, варто почати із зовнішнього середовища. Так, оцифрування вимагає об'єктивного розуміння *середовища*, у якому працює дане підприємство. Стратегічні моделі потребують перегляду. Незалежно від того, наскільки сильні позиції підприємства в галузі, воно ніколи не компенсує брак таких активів, як довіра, візія (бачення), місія, що знаходять широкий відгук серед клієнтів і широкої громадськості, цілісність корпоративної особистості.

Якщо мова йде про *організацію* як площину взаємодії корпоративної культури та діджиталізації, то тут, насамперед, доцільно змінити або уточнити місію компанії, адже підприємство знаходиться на шляху зміни формату своєї роботи і, можливо, навіть сфери діяльності. Цифрова перевага полягає не тільки в можливості адаптувати продукти та послуги до потреб окремих клієнтів, а й у створенні стратегій та структур, які найкраще підходять для підприємства.

Замість того, щоб шукати універсальні рекомендації щодо планування цифрової трансформації, компаніям потрібно розробити власну дорожню карту цифровізації. Кожен співробітник підприємства має розуміти зміст оцифрування та брати участь у цьому процесі. Цифрова трансформація може залучати багато зовнішніх експертів, але відповідальність за її результат в кінцевому підсумку лежить на підприємстві. Діджиталізація вимагає тіснішої співпраці всіх зацікавлених сторін. Щоб цифрова трансформація принесла бажані результати, необхідна налагоджена взаємодія між акціонерами, членами правління, керівниками, менеджерами та звичайними працівниками.

І нарешті, *стратегія*. Стратегічний процес має стати безперервним. Сьогодні, коли основні бізнес-тенденції постійно змінюються, формулювання та реалізація стратегії мають відбуватися паралельно – в ідеалі як безперервний процес, заснований на циклі зворотного зв'язку. Планування трансформації, яка «підриває» бізнес, вимагає вивчення інноваційних бізнес-моделей та пошуку нових джерел отримання доходу. Підприємствам потрібно буде проводити складні та ризиковані експерименти та виробити звичку безперервного навчання. Лідери повинні включити прагнення до постійних змін у ДНК своїх організацій і постійно розвивати здатність робити це.

У контексті використання цифрових інструментів в управлінні корпоративною культурою підприємства варто згадати про HR-інжиніринг, що представляє собою системно-структурний підхід до управління персоналом, який ґрунтується на інтеграції нової концепції управління персоналом у бізнес-модель підприємства через побудову організаційної структури, оптимізацію бізнес-процесів, діджиталізацію діяльності та корпоративну культуру. HR-інжиніринг охоплює структуру HR-процесів, що включає вхід (процес найму працівників), процеси інтеграції людських ресурсів у бізнес-процеси (адаптація персоналу, розподіл обов'язків за рівнями та функціями, моніторинг і контроль, розвиток персоналу) та вихід (виконана трудова функція) (рис. 1) [1].

HR-процеси – це операції, пов'язані з наймом, адаптацією працівників, інтеграцією їх у бізнес-процеси та розвитком персоналу, тобто охоплюють весь цикл бізнес-процесу управління персоналом та його інтеграцію у інші процеси. Основними засобами HR-інжинірингу, які застосовуються під час конструювання та оптимізації HR-процесів, є:

1. Стратегічні карти як інструмент багатоваріантності розвитку бізнес-процесів та втілення у всіх видах планування та оперативної діяльності підприємства.

## Інтеграція HR-процесів у бізнес-процеси підприємства

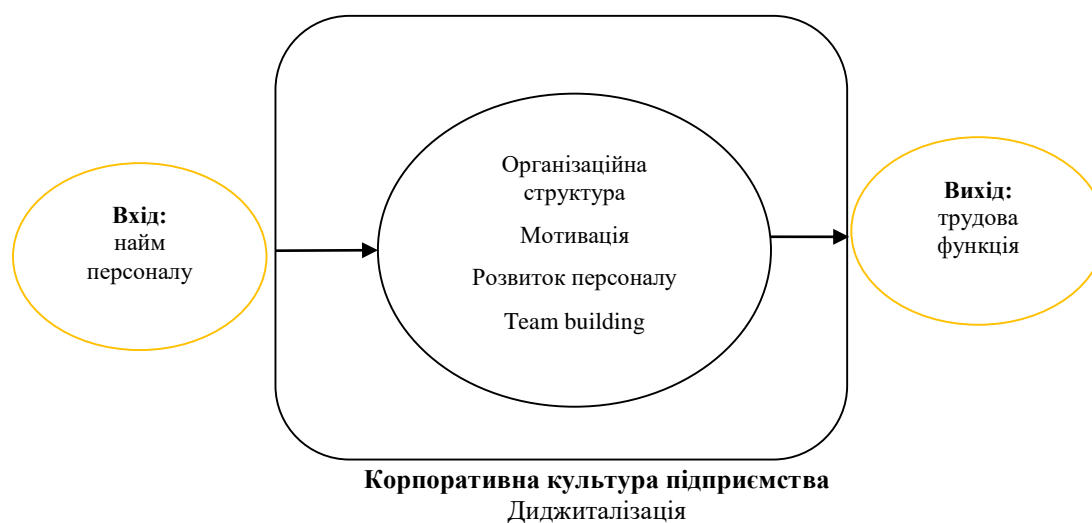


Рис. 1. Місце корпоративної культури в структурі HR-процесів в контексті застосування інжинірингового підходу

2. Організаційна структура управління. За реалізації нових соціальних викликів суспільства набуває популярності та є найбільш дієвим процесний підхід до управління бізнес-процесами, у тому числі управління людськими ресурсами. Крім того, процесний підхід і документальне оформлення регламентів діяльності – це одні з основних вимог стандарту менеджменту якості ISO 9001, що акумулює світовий досвід раціонального управління. За реалізації такого напрямку побудови ієрархічного розподілу відповідальності формуються нові організаційні структури управління, які відповідають новому технологічному устрою – соціократія 4.0. До них належать: матричні структури, біюзові організації, холократичні структури та ін.

3. Формування портрету компетенцій персоналу за допомогою методу архітекtonіки – допоможе виявити повторні функції, оптимізувати взаємозв'язки функцій, що виконують різні структурні підрозділи та оцифрувати операції, а також інтегрувати CRM-системи у корпоративну культуру.

4. Моделювання процесу управління людськими ресурсами за допомогою спеціалізованих конфігурацій, таких як ARIS. У цьому напрямі HR-інжинірингу слід сформулювати бізнес-модель «AS IS» та «TO BE». Перша модель здійснюється через опис бізнес-процесів, пов'язаних з HR у даний момент часу та візуалізації взаємозв'язків. Далі здійснюється глибокий аналіз HR-процесів та їх взаємозв'язків, а через інструменти архітекtonіки – їх оптимізація.

5. Підвищення гнучкості процесів HR-управління через розробку матриць гнучкості функціональних одиниць, де вказується взаємозамінність та можливість одночасного виконання бізнес-процесів, автоматизацію.

6. Розробка стратегічних карт (простий і наочний спосіб відображення стратегії підприємства, її цілей і напрямів розвитку) та дерева цілей для впорядкування вектору розвитку підприємства.

7. Розробка збалансованої системи показників, які відображають досягнення стратегічних цілей та розвиток діяльності відповідно до стратегічних карт.

8. Формування мотиваційної політики відповідно до стратегічних карт підприємства.

Отже, нині цифрові інструменти поширені практично в усіх сферах діяльності підприємства. Корпоративна культура є дієвим інструментом впровадження диджиталізації на підприємстві. Її ядром є керівники та менеджери різних рівнів, які доносять головні ідеї та механізми цифровізації бізнесу. Головними корпоративними цінностями підприємства, що прагне впроваджувати інструменти диджиталізації, мають бути готовність до змін та швидка адаптація до них, прагнення пізнавати нове та освоювати новітні технології. Чим краще персонал налаштований та спрямований на подібні корпоративні цінності, тим простіше та ефективніше будуть використовуватися будь-які цифрові інструменти, а саме підприємство буде більш конкурентоздатним на ринку. Такий системно-структурний підхід до управління персоналом цілком відповідає базовим основам HR-інжинірингу.

### Список використаної літератури:

1. Кифяк В.І. Інструменти HR-інжинірингу в управлінні організаціями [Електронний ресурс] / В.І. Кифяк, В.М. Запужляк // Ефективна економіка. – 2021. – № 10. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9434>. – Дата звернення : 18.05.2023.
2. The Future of Jobs Report: WEF [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [2020http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf). – Дата звернення : 18.05.2023.

## ПЕРСПЕКТИВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

Починаючи з 2020 року Україна перебувала у розпалі глобального спалаху хвороби, спричиненої коронавірусом, також з лютого 2022 року країна знаходиться в стані війни. За ці останні роки, кожен з нас відчув на собі наскільки зменшилось живе спілкування, тобто комунікація в «реальному світі» майже зникла, як така. Установи охорони здоров'я та уряд по всій країні встановили рекомендації щодо соціального дистанціювання для боротьби з пандемією COVID-19, та перебування вдома під час повітряних тривог і комендантської години. Політика уряду часто передбачає закриття освітніх закладів, магазинів, окрім продуктових, та підприємств, обмеження користування громадським транспортом, а також заборону скупчення людей. Це призводить до зміни поведінки, бізнесу, суспільства та держави і сприяє виникненню нових бізнес-моделей. Визначальним трендом цих бізнес-моделей є активне використання цифрових технологій, що створюють абсолютно нові можливості для розвитку та взаємодії між громадянами, бізнесом та суспільством. Особливо змінюється роль і значення цифрових комунікацій, які стають важливою частиною як особистого, так і професійного життя.

Процеси цифровізації розвивалися задовго до війни в Україні: такі сервіси як онлайн-шопінг, мобільні додатки банків або замовлення їжі існували ще кілька років тому. Інша справа, що попит на ці пропозиції був невеликий і не такий гострий. В той же час, пандемія сформувала високу потребу в інструментах цифрової економіки і, відповідно, нових технологічних розробках.

У зв'язку з поширенням COVID-19 та з початком війни в Україні все більше людей працює віддалено, використовуючи сервіси для відеоконференцій і месенджери. Виникла необхідність переходу шкіл та університетів на дистанційний формат навчання. Освітні цифрові платформи та онлайн-тренінги дозволяють вчителям і викладачам залишатися на зв'язку з учнями.

Криза, викликана вірусом та війною, спричинила потужний вплив на розвиток цифрових платформ переважно в сфері торгівлі і доставки їжі. До цієї групи можна віднести сервіси, пов'язані з перевезеннями та доставкою товарів (Glovo, Justin, Uber, Lyft, Delivery). Також спостерігалось зростання онлайн-продажів в сфері доставки кормів для домашніх тварин, медичних товарів, спостерігається сплеск запитів, пов'язаних з купівлею товарів для гуманітарної допомоги.

Протягом останніх років були створені або стали популярними додатки, які дозволяють зберігати свої документи в смартфоні (Дія), комунікувати з підвищеною безпекою (Сигнал), отримувати більше інформації про ситуацію в країні (єдиний телепул новин, додаток повітряної тривоги тощо).

У порівнянні з ситуацією щодо розвитку цифрової комунікації в Україні до 2020 року, за останні 3 роки кількість користувачів мережі Інтернет суттєво зростає. Також варто відмітити, що використання смартфонів серед людей пенсійного віку збільшилось майже на 40 %. Кількість людей, що користуються сервісами інтернет-покупок потроїлась, а обсяг роздрібної торгівлі в мережі Інтернет виріс в чотири рази.

Таким чином, період пандемії та війни дали потужний імпульс масовому впровадженню цифрових технологій в повсякденне життя. Сучасна комунікація, зазнавши певних змін завдяки технічним нововведенням і породженими ними трансформаціями в соціальних відносинах, створює появу нових видів комунікації в віртуальному просторі.

Цифровізація сприяє переходу до онлайн комунікації у сферах: економіки, медицини, трудової діяльності, освіти, дозволяє здійснювати онлайн-покупки, отримувати більше даних про поширення «забутого» вірусу та ходу війни і обмінюватися інформацією, яка є важливою для кожного українця. Зокрема, стає можливим спілкуватися у режимі реального часу (Skype, Zoom, Google meet тощо), просувати власну продукцію (створення сайтів та віртуальних магазинів), здійснювати фінансові операції (електронний банкінг), навіть торгувати на біржі [1]. Цифрові комунікації дозволяють швидко приймати управлінські рішення, обмінюватися інформацією, спілкуватися незалежно від часу і відстані, займатися підприємницькою діяльністю.

Розвиток зазначеного тренду говорить не тільки про назрілу потребу поширення цифрової комунікації, але і про необхідність створення матеріальної бази для широкого використання цифрових платформ.

### Список використаної літератури:

1. Глєбова А. О., Кравченко В. В. Розвиток цифрових комунікацій в умовах діджиталізації економіки України: проблеми та можливості. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9277> (дата звернення: 09.05.2023).
2. Цифрові комунікації: створюємо нову нормальність. URL: <https://www.prostir.ua/?library=tsyfrovii-komunikatsiji-stvoryujemo-novu-normalnist> (дата звернення: 09.05.2023).

**МОДЕРНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ЯК КАТАЛІЗАТОР ЛІБЕРАЛІЗАЦІЇ РИНКІВ  
І ДЕРЕГУЛЯЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

Модернізація суспільства має тривалу історію і бере свій початок ще з XVI ст. Під модернізацією розуміють перехід від традиційного суспільства до сучасного, що передбачає орієнтацію на інновації, світський характер соціального життя, розвиток економіки, індустріальний характер виробництва, масову освіту, високий професійний рівень. Отже, модернізованими вважаються ті суспільства, пріоритети розвитку яких базуються на ідеях індустріалізації, передових науко-технічних розробок, покращенні всіх сфер життя, збільшенні вільного часу, досягнення високих соціальних стандартів для особистості, яка є головною цінністю в суспільстві.

Модернізація національної економіки – це процес систематичних змін і реформ, спрямованих на покращення конкурентоспроможності та розвитку економіки країни. Концептуальні аспекти модернізації національної економіки включають різні елементи. Насамперед, це інновації, адже розвиток інноваційної бази є ключовим аспектом модернізації. Це включає створення та підтримку наукових досліджень і розробок, технологічну модернізацію підприємств, сприяння підприємництву та інноваційним стартапам. Технологічна модернізація підприємств полягає в запровадженні новітніх технологій, автоматизації процесів, вдосконаленні виробничих методів і систем управління. Такий підхід може забезпечити підвищення продуктивності праці, зниження витрат і поліпшення якості продукції.

Людський капітал та його розвиток є важливим аспектом модернізації національної економіки. Навчання працівників має суттєвий вплив на економічний розвиток країни і її конкурентоспроможність на міжнародному ринку праці. Програми підвищення кваліфікації можуть бути спрямовані на навчання працівників новим технологіям, інноваційним підходам у виробництві та управлінні, а також на розвиток soft skills, таких як: комунікація, креативність, лідерство та співробітництво. Це може здійснюватися через тренінги, семінари, майстер-класи тощо. Підтримка розвитку навичок, що відповідають вимогам сучасного ринку праці, включає розробку програм індивідуального професійного розвитку, впровадження систем менторства та стажування, сприяння роботі з партнерами по бізнесу для забезпечення зв'язку між закладами професійної і вищої освіти та практичним досвідом.

Розвиток сучасної інфраструктури є важливим фактором модернізації національної економіки. Ефективна інфраструктура, що включає транспортні системи, енергетику, телекомунікації та інші сектори, є основою для сталого економічного зростання та розвитку. Розвиток транспортної інфраструктури, включаючи дороги, залізниці, порти та аеропорти, допомагає забезпечити швидке і ефективне перевезення товарів і пасажирів. Модернізація транспортних систем може включати покращення інфраструктури, впровадження нових технологій у секторі транспорту, розвиток міжмодальних зв'язків [1].

Модернізація економіки може вимагати лібералізації ринків і дерегуляції бізнес-середовища, що потребує спрощення адміністративних процедур, зменшення бюрократичних обмежень, усунення непотрібних правил і регуляцій, які перешкоджають розвитку підприємництва та інновацій. Лібералізація ринків передбачає зменшення обмежень щодо доступу до ринку, залучення іноземного капіталу та підприємництва, відкритість для конкуренції та зниження торговельних бар'єрів. У сукупності це сприяє залученню іноземних інвестицій, розвитку експорту, підвищенню конкуренції та покращенню якості товарів і послуг. Деретуляція бізнес-середовища передбачає зменшення кількості та складності правил та регуляцій, які обмежують підприємницьку діяльність. Це може включати спрощення процедур реєстрації бізнесу, отримання ліцензій та дозволів, зменшення податкового тягаря тощо. Лібералізація та дерегуляція створюють сприятливі умови для розвитку підприємництва, стимулюють інвестиції та інновації, сприяють підвищенню конкурентоспроможності країни [2].

Отже, модернізація є багатогранним та суперечливим поняттям, тому вимагає детального висвітлення в наукових дослідженнях. Критичне осмислення проблем розвитку національної економіки дозволить уточнити концептуальні аспекти її модернізації.

**Список використаної літератури:**

1. Гмирін А. Розвиток транспортної інфраструктури України вимагає нових підходів [Електронний ресурс] / А. Гмирін. – Режим доступу : <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/01/28/681863/>.
2. Модернізація економіки промислових регіонів України в умовах децентралізації управління : моногр. / О.І. Амоша, Ю.М. Харазішвілі, В.І. Ляшенко та ін. / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Київ, 2018. – 300 с.

## ВПЛИВ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКИХ НАВИЧОК ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ КЕРІВНИЦТВА

Останні роки свідчать про зростаючий інтерес науки та бізнесу до емоційного інтелекту. Компанії світового рівня все більше запрошують спеціалістів з розвитку емоційного інтелекту для менеджерів різних рівнів. Сучасна економіка потребує лідерів, які можуть ефективно управляти унікальними здібностями своїх співробітників. Ефективне управління з використанням емоційного інтелекту є найкращим шляхом досягнення цієї мети [1, с. 21].

У зв'язку з турбулентністю сучасної економіки, підприємствам-лідерам часто потрібно швидко приймати рішення, які можуть мати значний вплив на розвиток компанії. Емоційний інтелект дозволяє ефективно взаємодіяти між раціональним та емоційним центрами мозку, що допомагає лідерам приймати збалансовані рішення навіть в емоційно напружених ситуаціях. За допомогою тренування навичок емоційного інтелекту, мозок формує нейронні зв'язки, що перетворюють набуті навички в автоматичні звички. Чим більше успіху має лідер у застосуванні навичок емоційного інтелекту, тим більше слабшають старі нейронні зв'язки, що спричиняли неефективні форми поведінки.

Бізнес-середовище вимагає від лідера-керівника більшої відповідальності за власні рішення, а разом із тим й креативності та гнучкості, що неможливо без глибокого розуміння можливостей та особливостей власних підлеглих. Нездатність лідера до налагодження якісного контакту з членами свого колективу неодмінно буде відображатися на морально-психологічній атмосфері та призводити не тільки до емоційних, а й до фінансових збитків [2, с. 32].

К. Хестерберг, старший менеджер команди мережі блогів HubSpot, при підборі кадрів пропонує використовувати такі запитання під час співбесіди для оцінювання емоційного інтелекту:

1. «Чи можете Ви розповісти про випадок, коли Ви намагалися щось зробити, але не вдалось?». Попросити кандидата пояснити невдалий проект – це не лише чудовий спосіб побачити, як він справляється, коли все йде не так, як планувалося, це також можливість побачити, чи зручно йому брати на себе повну відповідальність за свої дії.

2. «Розкажіть мені про випадок, коли ви отримали негативний відгук від свого боса. Що ви відчули?». Однією з найбільш легко впізнаваних якостей емоційно розумної людини є її здатність справлятися з критикою. Люди з високим емоційним інтелектом добре впораються з негативним відгуком, не втрачаючи кроку. Вони можуть обробити навіть несподіваний відгук, не дозволяючи цьому зашкодити їхній самооцінці.

3. «Чи можете Ви розповісти про конфлікт на роботі, який викликав у Вас розчарування?». Почувши, як кандидат пояснює робочий конфлікт, можна отримати деякі цінні підказки щодо рівня його емоційного інтелекту. Конфлікти можуть викликати багато важких емоцій, і якщо попросити кандидата описати суперечку та те, як він впорався з нею, ви зможете зрозуміти, як вони управляють своїми емоціями та співпереживають іншим.

4. «Розкажіть про хобі, яким Ви любите займатися поза роботою. Чи можете Ви навчити мене цьому?». Емоційно розумні люди залишаються терплячими і спокійними, коли стикаються з проблемою спілкування. Вони можуть легко прочитати соціальні підказки, коли їхнє повідомлення не доходить чітко, і спритно змінять свій підхід відповідно до потреб своєї аудиторії.

5. «Що, на думку Ваших колег, найприємніше у співпраці з Вами? Що щодо найскладнішого?». Потрібне глибоке почуття самосвідомості, щоб розпізнати, що насправді змушує вас працювати. Щоб оцінити, наскільки добре кандидати розуміють власні сильні сторони та обмеження на робочому місці, попросіть їх пояснити, як, на їхню думку, інші сприймають їхні позитивні та не дуже якості.

Отже, емоції покладені в основу діяльності лідера, тому ними треба управляти. Для лідера здатність розпізнавати емоції є необхідною, аби спрямовувати колективні емоції в позитивне русло, тим самим не допускаючи конфліктів в організації. Вплив емоційного інтелекту на розвиток управлінських навичок та ефективність керівництва відіграє важливу роль, адже такі керівники, зазвичай, більш успішні в досягненні своїх цілей, оскільки вони можуть підтримувати хороші взаємини з іншими людьми.

### Список використаної літератури:

1. Книш А.Є. Емоційний інтелект лідера у сфері бізнесу : навч. посібн. / А.Є. Книш; за заг. ред. О.Г. Романовського, С.В. Калашникової. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 40 с.
2. Гура Т. Психологія лідерства в бізнесі: навч. посібн. / Т. Гура, О. Романовський, А. Книш. – Харків : Друкарня Мадрид, 2017. – 100 с.

**К.Б. Стаковська, студентка, гр. ЕК-3, ФБСО**  
**Науковий керівник: С.В. Обіход, к.е.н., доц., доц. каф. фінансів та цифрової економіки**  
*Державний університет «Житомирська політехніка»*

## **УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Економічна безпека підприємства є складовою функціонування кожного господарюючого суб'єкта в умовах мінливого середовища, яке вимагає планомірного, цілеспрямованого та узгодженого розвитку всіх внутрішніх систем організації.

Економічну безпеку суб'єкта господарювання визначаємо як здатність підприємства або організації функціонувати стійко й успішно в певних умовах економічного середовища, забезпечення своєї життєздатності та захисту від ризиків та загроз. Економічна безпека охоплює широкий спектр складових, зокрема фінансову стійкість, конкурентоспроможність, ринкову позицію, управління ризиками, здатність адаптуватися до змін, інноваційну активність та інші фактори, які впливають на успішну діяльність підприємства. Економічна безпека спрямована на забезпечення сталості та розвитку суб'єкта господарювання, збереження його активів, підвищення його конкурентоспроможності та створення умов для досягнення поставлених цілей. Вважаємо, що слід уникати обмеженого підходу до трактування економічної безпеки, що полягає у її трактуванні як системи запобігання та боротьби з різними формами загроз та ризиків, властивих тому чи іншому виду підприємницької діяльності.

Важливим аспектом ефективного менеджменту сучасного підприємства є управління його економічною безпекою. Підприємство стикається з різноманітними внутрішніми та зовнішніми ризиками, які можуть негативно вплинути на його діяльність та призвести до збитків. Управління економічною безпекою дозволяє підприємству аналізувати, оцінювати та приймати відповідні заходи для запобігання, зменшення та управління ризиками та загрозами. Доцільне управління економічною безпекою допомагає забезпечити стабільність, стійкість та успішну діяльність підприємства, а також максимізувати його можливості та досягати поставлених цілей. На наш погляд, до основних змістовних напрямів функціонування системи управління економічною безпекою на підприємствах можна віднести:

1. Напрямок ресурсів (визначення та своєчасна актуалізація нормативів використання ресурсів, аналіз та оптимізація існуючої структури ресурсної бази компанії, підготовка відповідних матеріальних балансів; створення резервів ресурсів та розробка відповідних моделей управління ресурсами у разі кризи або форс-мажор).

2. Організаційний напрямок (забезпечення тимчасової та функціональної узгодженості руху матеріальних та інформаційних ресурсів в обсязі, необхідному для підтримки безперервності виробничих та управлінських процесів; забезпечення безпеки персоналу та майнового комплексу компанії; побудова ефективних каналів зв'язку всередині компанії та створення системи зворотного зв'язку в її межах, вибір доступу до організації управління у компанії та забезпечення стабільної роботи та системної злагодженості всіх її організаційних елементів).

3. Напрямок моніторингу (відстеження процесів економічної динаміки у сфері зміни споживчої поведінки, економічного становища ключових контрагентів, масштабів діяльності та характеру дій ключових конкурентів, ринку технологічних нововведень та можливість їх впровадження у існуючі виробничі чи управлінські процеси, нормативно-правове поле функціонування компанії, побудова системи показників економічної безпеки та їх інтеграція у ключові управлінські процеси, аналіз інформаційного середовища, зв'язки з громадськістю та іміджевий моніторинг).

4. Спрямованість на ефективність (створення динамічної системи щодо поточних показників якості продукції, наявності ресурсів та субпоказників їх використання на різних стадіях виробничого процесу, обсягів виконання, індивідуальної продуктивності, кінцевих фінансових результатів на їх відповідність встановленим плановим завданням; виявлення причин виявлених відхилень та їх оперативне усунення, організація системи розробки та реалізації заходів щодо покращення з широким залученням всього трудового колективу компанії).

5. Стратегічний напрямок (проведення стратегічного аналізу діяльності компанії, дослідження потенційних можливостей розширення діяльності, визначення можливих альтернатив зміни поточного виду діяльності, перехід до більш інноваційних форм організації виробничих систем або управління компанією, розробка політичних документів).

Представлений перелік змістовних напрямів реалізації функцій з управління економічною безпекою підприємства підтверджує широту управлінської діяльності в рамках цієї системи та дає можливість виділити її основні складові: аналіз економічних загроз; розробка стратегії економічної безпеки; управління фінансовою стійкістю; моніторинг ринкових умов; управління ризиками; контроль над витратами та оптимізація бізнес-процесів; захист інтелектуальної власності та конфіденційної інформації; забезпечення правової впевненості та виконання нормативних вимог; управління резервами та оборотним капіталом; розвиток кадрового потенціалу та забезпечення його стійкості.



Водночас слід відзначити, що наразі у вітчизняних підприємств існує очевидна проблема налагодження ефективної роботи систем безпеки (особливо в сегменті малого та середнього бізнесу), що призводить до хронічних кризових ситуацій, зниження рівня прибутковості, падіння продажів продукції та зниження інвестиційної привабливості, що зрештою призводить до закриття таких підприємств. До ключових проблем, що перешкоджають розвитку системи економічної безпеки, належать:

- слабкість методологічних аспектів реалізації управлінських процедур у сфері економічної безпеки, що проявляється у відсутності необхідного аналітичного забезпечення, як у частині специфічних інструментів, так і інформаційно-програмного забезпечення, необхідного для її реалізації;
- відсутність у керівників підприємства специфічних професійних навичок та необхідного досвіду у сфері управління економічною безпекою;
- домінування ситуаційного підходу в здійсненні управління бізнесом на стратегічному та операційному рівнях організації;
- нефункціональність організаційної структури через нерівномірний розподіл управлінських функцій, нав'язування зон відповідальності, слабку регламентацію трудових обов'язків і ключових бізнес-процесів підприємств;
- обмежений доступ до сучасних технологій управління безпекою, їх значення для впровадження на підприємствах;
- збої в комунікації між різними ієрархічними рівнями управління підприємствами, що призводить до розбіжностей в інтересах і цілях їх розвитку, управлінської діяльності керівництва і працівників у даній сфері;
- надмірний вплив неконтрольованих макроекономічних факторів на діяльність підприємств, починаючи від загальних інфляційних тенденцій і закінчуючи інституційною спроможністю судової системи захищати свої законні інтереси;
- яскраво проявляється слабка маркетингова обробка ринку;
- недостатня фінансова спроможність вітчизняних підприємств для здійснення внутрішньо-організаційних перетворень, що посилюється обмеженою доступністю (за вартістю) форм кредитування.

Втім система управління економічною безпекою підприємства є необхідною для забезпечення стійкості, успішності та захисту підприємства в умовах мінливого економічного середовища. Вона дозволяє ідентифікувати, аналізувати та керувати ризиками, забезпечувати захист від зовнішніх загроз, підвищувати ефективність операцій та зберігати довіру та репутацію підприємства. Це комплексний підхід, який включає аналіз, планування, впровадження заходів і постійний моніторинг для забезпечення економічної безпеки та стійкості підприємства.

Система управління економічною безпекою підприємства є необхідною в умовах сьогодення з кількох причин. Підприємство стикається з різноманітними економічними ризиками, такими як фінансові ризики, ризики зміни ринкових умов, ризики у виробництві й постачанні, ризики конкуренції тощо. Система управління економічною безпекою допомагає ідентифікувати, аналізувати та керувати цими ризиками для забезпечення стійкості та успішності підприємства. Економічна безпека підприємства включає захист від зовнішніх загроз, таких як кібератаки, витіки конфіденційної інформації, недобросовісна конкуренція тощо. Система управління економічною безпекою допомагає впроваджувати заходи з кібербезпеки, контролювати доступ до конфіденційної інформації, забезпечувати дотримання етичних норм і правил конкуренції. Добре побудована система управління економічною безпекою допомагає підприємству зберегти ефективність своїх операцій та стійкість в умовах змінного середовища. Вона дозволяє вчасно реагувати на зміни, приймати обґрунтовані рішення і забезпечувати безперебійну роботу підприємства. Економічна безпека підприємства впливає на довіру клієнтів, партнерів та інших зацікавлених стейкхолдерів.

Кожне підприємство має свою власну систему економічної безпеки, яка залежить від законодавства країни, розміру ресурсів, що виділяються керівниками, розуміння працівниками важливості безпеки бізнесу та досвіду служб безпеки. Щоб забезпечити надійний захист економічної безпеки, потрібен комплексний та системний підхід до її організації.

#### **Список використаної літератури:**

1. Данілова Е.І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства : монографія. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2020. 342 с.
2. Колодяжна, І.В., Букріна К.А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 23. Ч. 1. С. 135–140.
3. Ткачук, Г.О. Теоретичні аспекти економічної безпеки сучасного підприємства: наукові підходи до тлумачення базової категорії. Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 29. С. 151-155.
4. Шмалій Л.В., Ількевич М.В. Управління економічною безпекою підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 4 (34). С. 68-73.

**А.В. Таранюк, магістр 1 р.н., гр. ЗЕП-22-М, ФБСО**  
**Науковий керівник: Ю.В. Ущатовський, д.е.н., доц., проф. каф. фінансів та цифрової економіки**  
*Державний університет «Житомирська політехніка»*

### **СИСТЕМА ОПОДАТКУВАННЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА**

Метою дослідження є виявлення впливу системи оподаткування України на діяльність підприємств.

Найважливіші проблеми в українській економіці часто пов'язані з податковою системою, а саме з існуючим інструментарієм податкового регулювання діяльності підприємств. Податкова система України зазнає суттєвих змін, внаслідок зміни законодавства та інших факторів впливу. Під факторами впливу слід розуміти фактори, зміна яких безпосередньо призводить до зміни обсягів надходжень до бюджету (економічні, політико-правові, демографічні та соціально-культурні). Одним із вагомих факторів впливу, на даний момент, є війна, через яку країна опинилась в складному становищі.

Економіка України потребує ще більшого розвитку малого бізнесу. Під час військових дій, стійкість діяльності підприємства надзвичайно важлива. Оскільки, саме малий бізнес, забезпечує необхідну мобільність в умовах ринку, здатний швидко заповнювати ніші, швидко окупатися, створює конкуренцію, а також створює такі умови та середовище, без яких ринкова економіка неможлива. Податки є важливою ланкою фінансових відносин у суспільстві.

В діяльності будь-якого підприємства важливу роль відіграє рівень та оцінка його податкових зобов'язань, що дозволяє визначити наскільки обтяжлива податкова система країни та яку частку ресурсів залучають платежі до бюджету. Для формування централізованих фінансових ресурсів, які забезпечують фінансування державних витрат, держава встановлює для юридичних і фізичних осіб обов'язкові платежі – податки. Обов'язкові платежі перераховуються до бюджету держави, а також до інших цільових державних фондів.

Важливим атрибутом продукту діяльності держави є система оподаткування. Головним призначенням податкової системи є забезпечення держави коштами в обсязі, необхідному для повноцінного виконання органами влади покладених на них функцій. Проте метою державної податкової політики є не лише забезпечення фінансовими ресурсами держави, а й стимулювання суб'єктів господарювання до розвитку їх діяльності та стимулювання у даному напрямку.

Податки впливають на платоспроможність та фінансову стійкість підприємства, формування його фінансових ресурсів та інвестиційну діяльність, конкурентоспроможність продукції та загалом на поведінку підприємств, щодо будь-якої діяльності: операційної, інвестиційної чи фінансової.

Підприємства повинні сплачувати загальнодержавні, а також місцеві податки і збори. Загальнодержавні податки і збори включають: прямі податки; непрямі податки, збори та державне мито. Місцеві податки і збори включають: два податки (комунальний податок і податок з реклами) та різні збори (за паркування автотранспорту; ринковий збір; готельний збір; за право проведення кіно- і телевізійних та ін.). Велику роль відіграють прямі податки, і в першу чергу, податок на прибуток, адже саме отримання прибутку виступає кінцевою метою будь-якої діяльності підприємств.

Аналізуючи систему оподаткування в Україні, її становлення та розвиток, можна зробити висновок про серйозні недоліки. По-перше, це нестабільність податкової системи. Часті зміни в законодавчих актах щодо окремих податків негативно впливають на розвиток підприємницької діяльності. По-друге, основним є фіскальне спрямування податкової системи, недостатнє виявлення регулюючої функції основних податків. По-третє, система в цілому надто громіздка, розрахунки окремих податків не виправдано ускладнено.

Для позитивної динаміки роботи підприємства та забезпечення його поступового розвитку, необхідно постійно проводити моніторинг результатів його діяльності та визначення впливу податків на ефективність його діяльності. Цей контроль здійснюється за рахунок постійного аналізу фінансового стану підприємства та визначення впливу податкового навантаження за допомогою групи різноманітних показників. Саме на основі даних розрахунків і приймаються управлінські рішення, які мають призвести до розвитку підприємства та його процвітання.

#### **Список використаної літератури:**

1. Ревенко О. Вплив податкових факторів на результати діяльності підприємства. Електронний журнал «Ефективна економіка». URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2021/80.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/80.pdf) (дата звернення: 05.08.2021).
2. Шульга А. Система оподаткування та її вплив на фінансово-господарську діяльність підприємств. Електронний архів (репозитарій) ДНУЗТ ім. В. Лазаряна URL: <http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/2507/1/58.pdf> (дата звернення: 24.06.2006).

**О.В. Терещенко, магістр гр. ЕПМ-20, ФБСО**  
**Науковий керівник: С.В. Обіход, к.е.н., доц., доц. каф. фінансів та цифрової економіки**  
*Державний університет «Житомирська політехніка»*

### **КРИТЕРІЇ ВИЗНАЧЕННЯ ЦИФРОВОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ В БІЗНЕСІ ТА ЕКОНОМІЦІ**

В умовах цифрової економіки, як стверджує ряд експертів, для економічного агента стає важливим не сам факт володіння будь-яким ресурсом, а наявність даних про цей ресурс і можливість їх використання з метою планування своєї діяльності. Тобто на рівні господарюючого суб'єкта актуальними залишаються питання обробки, зберігання, передачі і використання обсягу даних, що збільшується.

Багато країн пов'язують свій розвиток з впровадженням інформаційних технологій у процес виробництва та повсякденне життя суспільства. Таким чином під цифровою економікою розуміємо сучасний тип господарювання, який характеризується ключовою роллю даних, а також методів управління ними як головним ресурсом у сфері виробництва, розподілу, споживання та обміну [1]. Цифрова економіка чинить великий вплив на всі галузі та види економічної діяльності, всі сфери життєдіяльності людини. Центром цифрової економіки є сектор виробництва цифрових товарів та надання послуг, які пов'язані з цифровими технологіями [2]. Статистика країн Європейського Союзу (ЄС) вказує на збільшення витрат підприємства на дослідження у сфері цифрових технологій, оскільки саме сектор цифрових технологій відіграє найважливішу роль в інноваціях. Розвивається і стає доступнішою цифрова інфраструктура, підвищується якість комунікаційних мереж у міру впровадження технологій 5G і оптоволоконних засобів передачі даних, при цьому знижуються ціни, зокрема, на послуги мобільного зв'язку з використанням мобільних пристроїв для доступу в інтернет, що, в кінцевому підсумку, дозволяє прогнозувати все більше охоплення та розвиток цифрових технологій у світі [3]. Можна виділити наступні заходи, які здійснюються державою і спрямовані на формування цифрової економіки: вдосконалення інфраструктури, що представляє основу для формування нових моделей ведення бізнесу та побудови наукових та соціальних мереж; зниження бар'єрів у галузях цифрової економіки; підвищення рівня володіння цифровими технологіями, навчання та перекваліфікація спеціалістів; розвиток цифрового сектора економіки.

Для визначення рівня розвитку цифрової економіки у країнах ЄС створена система індикаторів за напрямками: розвиток високотехнологічного сектора економіки, його питома вага в продукції обробної промисловості та послуг; інвестиції в наукові розробки, розробку програмного забезпечення, витрати на освіту та додаткову перепідготовку; розробка та випуск інформаційно-комунікаційного обладнання; створення робочих місць у сфері науки та високих технологій; показники кооперації між корпораціями, венчурними фірмами, університетами та науково-дослідними організаціями; міжнародні потоки знань, міжнародне співробітництво в галузі науки та інновацій; мобільність вчених, інженерів, студентів; динаміка розповсюдження Інтернету; частка високотехнологічної продукції міжнародної торгівлі [4]. Загалом, згідно з методикою ЄС, можна виділити чотири критерії аналізу цифрової економіки: параметри, пов'язані зі сферою зайнятості (зменшення частки зайнятих у сфері виробництва та збільшення у сфері послуг розцінюється як заміщення фізичної праці на інформаційну), просторовий критерій (увага приділяється мережам передачі даних, що пов'язують різні місця, а тому впливають на створення глобального економічного простору), технологічний (кількість даних, що передаються мережами, якість цих даних тощо; кількість технологічних інновацій в галузі інформаційно-комунікаційних технологій, що стали доступними широкому колу користувачів) та економічний (передбачає врахування зростання економічної цінності у сфері діяльності зі створення, передачі, обробці, зберігання даних) [3-5].

На даний момент існує велика кількість рейтингових показників для оцінки ефективності цифрової економіки: індекс готовності до мережевої економіки, індекс готовності до електронної комерції, індекс інформатизації суспільства, індекс цифрових можливостей, індекс готовності країн до електронного урядування. Порівняльний аналіз наведених показників подано в табл. 1.

Проведений аналіз існуючих показників ефективності цифрової економіки та методики їх оцінки дозволив з'ясувати, що за допомогою них оцінюється здебільшого технічна сторона формування та розвитку цифрової економіки. Оскільки під цифровою економікою розуміємо складне комплексне явище, пов'язане з процесом інформатизації соціально-економічних інститутів суспільства та їх трансформацією, то вважаємо за доцільне доповнити методики оцінки цифрової ефективності додатковими показниками, зокрема, показниками оцінки різних соціально-економічних аспектів, що характеризують особливості функціонування господарюючих суб'єктів та вплив на життєдіяльність соціальної сфери. Основні критерії ефективності цифрової економіки можуть включати:

1. Продуктивність (вимірюється здатністю цифрової економіки генерувати високу продуктивність праці та виробництва, а також забезпечувати ефективне використання ресурсів).
2. Інновації (оцінюється наявністю та розвитком інноваційних технологій, досліджень і розвитку, сприянням нововведенням та творчості).
3. Конкурентоспроможність (визначається здатністю цифрової економіки конкурувати на ринках, залучати інвестиції, приваблювати таланти та відповідати потребам споживачів).
4. Інфраструктура (описує наявність розвинутої цифрової інфраструктури, яка включає доступ до

швидкого Інтернету, розгалужену мережу зв'язку та електронні сервіси).

5. Кібербезпека (відображає рівень захищеності цифрової економіки від кіберзагроз і зловмисних дій, включаючи кібератаки та крадіжку даних).

6. Доступність (вимірюється доступністю цифрових технологій та сервісів для всіх верств населення, забезпеченням включеності та рівних можливостей).

7. Суспільні переваги (описується позитивним впливом цифрової економіки на суспільство, включаючи покращення якості життя, освіти, охорони здоров'я; зростання комп'ютеризації суспільства, збільшення кількості користувачів мережових технологій, зростання освітнього рівня населення, інноваційний характер економіки; крім того, можна певним чином враховувати і менталітет кожної країни).

Таблиця 1

Аналіз показників оцінки ефективності в цифровій економіці

Найменування методики		Основні особливості	Переваги	Недоліки
Методика, розроблена країнами ЄС	Критерій, пов'язаний із сферою зайнятості	Заміщення фізичної праці інформаційною, основним ресурсом є дані	Збільшення частки людей, які працюють у сфері послуг	Складнощі оцінки працівників, пов'язаних з роботою з даними
	Просторовий критерій	Велика увага приділяється мережам передачі даних	Ґрунтується на географічному принципі	Розглядається переважно технологічні аспекти
	Економічний критерій	Зростання економічної цінності у сфері діяльності зі створення, передачі, обробки, зберігання даних	Дані – об'єкт економічних відносин	Вплив даних на діяльність компаній враховується переважно
	Технологічний критерій	Збільшений обсяг технологічних інновацій в галузі обробки і передачі даних служить поштовхом до перебудови соціально-економічних відносин	Розвиток електронної пошти, передачі даних у вигляді тексту, соціальних мереж і так далі	Розглядається переважно технологічні аспекти
Індекс готовності до мережевої економіки		Показує ступінь, в якому кожна країна бере участь у цифровій економіці, і потенціал країни для участі в цифровій економіці в майбутньому	Найбільш емно оцінює ефективність розвитку цифрової економіки	Розглядається переважно технологічні аспекти
Індекс готовності до електронної комерції		Користуються п'ять взаємопов'язаних показників	Фіксує можливості різних країн брати участь у цифровій економіці	Розглядаються переважно технологічні аспекти
Індекс інформатизації суспільства		Основається на 22 показниках, визначених здатність громадян країни обмінюватися інформацією всередині країни і зовнішні	Розглядаються не лише технічні аспекти, а й інформаційні, інфраструктурні	Більше уваги приділяється технологічним аспектам

Очевидно, що цифрова економіка розвивається стрімкими темпами. Вона є основою майбутнього розвитку всього суспільства. Отже, необхідно постійно проводити моніторинг її ефективності. Для цього на сьогоднішній день використовуються різні методики, які мають як переваги, так і недоліки. Для коректної та достовірної оцінки ефективності цифрової економіки потрібно удосконалити існуючі методики та розробити інтегральний показник, який враховує соціально-економічні особливості окремих країн.

**Список використаної літератури:**

1. Lina Linde, David Sjödin, Vinit Parida & Heiko Gebauer (2020) Evaluation of Digital Business Model Opportunities. *Research-Technology Management*, no. 64, pp. 43–53. Retrieved from: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08956308.2021.1842664>.
2. Чеснокова Н.В. Методологічні підходи до оцінки цифрової трансформації економіки. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Том 19. Вип. 2 (45). С. 413-427.
3. What comes after digital maturity? (2018). Retrieved from: <https://blog.walkme.com/what-is-digital-maturity/>.
4. Digital trends study: 2020 is the year of cx-centric business transformation (2020). Retrieved from: <https://blog.adobe.com/en/2020/02/08/digital-trends-study-2020-is-the-year-of-cx-centric-business-tr.html#gs.vlqmjy>.
5. Дергачова, Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць*. 2020. № 17. С. 280-290.

**В.О. Ткачук, к.е.н., доц. каф. фінансів та цифрової економіки**  
**К.Л. Похільченко, К.О. Дем'янчук, студентки, 2 курс, гр. ЕК-5, ФБСО**  
*Державний університет «Житомирська політехніка»*

### ПРИЧИНИ ТА СПОСОБИ ПРОТИДІЇ СТРАХУ ПУБЛІЧНОГО ВИСТУПУ

Виступ перед іншими людьми – не має навіть особливого значення, скільки їх (двоє чи тисячі або навіть мільйони) – це завжди дуже відповідально. Хоча б тому, що ви ділитесь вашими думками, поглядами чи переконаннями, а отже, потенційно виносите їх на оцінювання для публіки. Таким чином сказане вами стосовно будь-чого враз стає висловленим офіційно (суб'єктивно). Кожен, хто це розуміє, вже базово опиняється в умовах особливого відношення до публічного виступу, що природно може викликати почуття хвилювання або навіть страху.

Причин боязні публічного виступу досить багато. Звичайно, у кожної людини вони свої, а відтак накладати їх абсолютно на всіх недоречно. У різних людей різні типи темпераменту, що визначає особливості їх поведінки в соціумі, а отже індивідуальне відношення до будь-яких проявів комунікації.

Разом із тим є підстави згрупувати ці причини для реагування на них за наступними напрямками, як-от:

- страх виглядати незграбно в очах аудиторії (глядачів, публіки);
- перебільшення значення майбутнього виступу та можливих помилок;
- недобррозичливість з боку аудиторії;
- недостатній рівень підготовки до виступу;
- надмірна увага власним переживанням;
- недооцінка своїх можливостей;
- відсутність досвіду публічного виступу перед великою аудиторією;
- наявність досвіду невдалих виступів у минулому.

Це далеко не вичерпний список тих проблем, на які людині варто звернути увагу, якщо вона має справу з комунікаціями, взаємодією з публікою для обміну інформацією тощо. Втім, фокусування хоча б на чомусь може суттєво покращити результати публічного виступу.

Лише класифікація потенційних проблем хвилювання (страху) людини перед публічним виступом – не є самоціллю цих тез. Більш важливо сформулювати дієві техніки протистояння цим проблемам у розрізі окреслених напрямів. З цією метою в рамках практичних занять з курсу «Розвиток комунікаційних навичок» було проведено усне опитування здобувачів освітнього ступеня «бакалавр» факультету бізнесу та сфери обслуговування (біля 70 осіб), консолідовані результати якого представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Проблеми та способи подолання хвилювання (страху) перед публічним виступом

Причина хвилювання перед публічним виступом	Техніка або спосіб протидії
1	2
Виглядати незграбно в очах аудиторії	Змінити одяг, образ, виділятися чимось. Добре орієнтуватися в темі виступу. Прорепетирувати свою промову (доповідь). Розвивати власну позицію, ставлення як індивідуальну перевагу попри чийсь думку чи бачення.
Перебільшення значення майбутнього виступу та можливих помилок	Бути більш впевненим у собі. Зосередитися на предметі спілкування, абстрагуватися від аудиторії. Не боятися зробити помилку. Не думати про масштаби заходу, готуватися однаково добре до всіх подібних виступів. Регулювати свої емоції. Набувати досвід, «набиваючи гулі». Виступ – це не глобальна проблема. Треба сприймати його простіше. Виступати, насамперед, задля власного задоволення. Мати вбрання або речі, які додають впевненості під час виступу. Зрозуміти, що хвилювання – це лише певна мить, що проходить. Тимчасово переключитися на іншу діяльність, наприклад, розминку.
Недобррозичливість з боку аудиторії	Не реагувати на провокації. Прийняти той факт, що завжди є думки, які не будуть співпадати з вашими. Спинитися «в знак протесту». Знайти зацікавлені «острівки в залі». Спробувати «оживити» аудиторію несподіваними фразами, заохотити слухати вас. Довести, що аудиторія була упередженою і помилилася.

1	2
Недостатній рівень підготовки до публічного виступу	Діяти за відчуттями, інстинктами. Спробувати якнайшвидше сприйняти оточення. Брати харизмою, більше жартувати. Перенести виступ на пів години чи помінятися місцями з іншими спікерами. Змінити тему на відому для вас. Швидко сформулювати і записати ключові слова. Якщо є можливість, можна спробувати імпровізувати. Підготувати щось коротке, але розкрити якісно, хоч і не всю тему. Перетворити ситуацію на гру в інтерактив. Використати допомогу суфлера.
Надмірна увага власним переживанням	Краще засвоїти матеріал. Дати собі час на адаптацію до ситуації. Вести себе більш розкуто. Можна щось з'їсти перед виступом (наприклад, солодощі). Виконати дихальні (релаксаційні) вправи. Поговорити з кимось, щоб відволіктися. Зорієнтуватися на знайомих (рідних) людей в залі. Тимчасово переключитися на якусь просту звичну справу.
Недооцінка своїх можливостей	Завжди вірити в себе. Займатися самонавчанням, саморозвитком. Частіше практикуватися у різних публічних виступах.
Відсутність досвіду публічного виступу перед аудиторією	Усвідомити своє значення на цьому заході. Не сприймати аудиторію як щось критичне.
Досвід невдалих публічних виступів у минулому	Пропрацювати помилки, зроблені під час останніх виступів. Комбінувати методи подання інформації.

Узагальнюючи сформульовані техніки (способи) протидії хвилюванню (страху) виступу перед великою аудиторією, маємо відзначити врахування респондентами власного досвіду підготовки та безпосередньо участі у подібних заходах. Наодинці із зазначеними обставинами може опинитися кожен, тому вкрай важливо розуміти, що діяти, аби бути сприйнятим публікою, зарекомендувати себе з найкращих сторін і залишитися переконливим до кінця виступу.

У світі немає ідеальних спікерів, але точно є люди, яким є що сказати і цим вразити аудиторію. Зокрема, ще у 2005 р. у зверненні до випускників Стенфорду Стів Джобс використовував техніку «простих історій з власного життя» [1]. І насправді, розповідаючи історії, людина втілює свої тези в життя, показує іншим, що це щось чітке, конкретне, що може зробити вас щасливішим. Це також хороша порада, особливо якщо так сталося, що ви опинилися перед великою чисельністю людей і вас переповнює тривога чи навіть відчуття провалу.

Отже, кожна людина у ситуації виступу перед аудиторією опиняється під впливом таких чинників, які можуть суттєво знизити його кінцевий результат. Як правило, це зумовлено відсутністю досвіду регулярних виступів з промовами (доповідями), браком відчуття сторонньої оцінки її поглядів, думок і переконань, висловлених у момент мовлення.

Щоб мінімізувати або взагалі подолати страх публічного виступу, потрібно індивідуально підбирати способи протидії такому страху [2]. Для цього, насамперед, доцільно класифікувати можливі причини хвилювання за певними ознаками, а вже тоді переходити до підбору підходящих технік самозаспокоєння.

#### Список використаної літератури:

1. Промова Стіва Джобса, текст українською [Електронне джерело]. – Режим доступу : <http://ittest.com.ua/Jobs.html>. – 17.05.2023.
2. Як побороти страх перед виступом [Електронне джерело]. – Режим доступу : <https://pyrogiv.kiev.ua/yak-poboroti-strax-pered-vistupom>. – Дата звернення: 17.05.2023.

**ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІКУ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В БІЗНЕСІ У ВОЄННИЙ ЧАС**

В умовах війни цифрові технології стають надзвичайно важливим та дієвим інструментом у забезпеченні ефективності бізнесу та функціонуванні економіки в цілому. Зростання використання цифрових технологій у світі і зміни, які відбуваються в глобальній економіці, роблять тему цифровізації бізнес-процесів актуальною й надзвичайно важливою для дослідження і обговорення.

Дані асоціації ритейлерів України свідчать, що український бізнес за період повномасштабного вторгнення РФ втратив понад 50 млрд грн [2]. Топ-менеджери компаній заявляють, якби їхні бізнес-процеси були цифровізовані, сума збитків могла би бути в рази меншою [1].

Цифровізація має великий вплив на економіку під час війни. З одного боку, вона може допомогти забезпечити ефективну роботу бізнесу, зменшити витрати та збільшити продуктивність, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності.

З іншого боку, цифровізація може стати джерелом загрози для економіки під час війни, оскільки кібератаки та кібершпигунство можуть завдати значної шкоди економіці та національній безпеці.

Питаннями цифровізації бізнес-процесів займається велика кількість вітчизняних науковців, серед яких: І.Паливода, В.Шевченко, О.Федоренко, М.Копейка, О.Компанієць, О.Серединська, Ю.Семененко, В.Пономарьов, Т.Коваленко та інші.

Однією з переваг цифровізації є можливість збереження великих обсягів даних на хмарних носіях та роботи з цією великою кількістю даних. Цифровізація допомагає бізнесу приймати більш обґрунтовані рішення та реагувати на зміни умов ринку. Зокрема, великі компанії можуть використовувати аналітичні системи для передбачення тенденцій та попиту, що дозволяє їм швидко реагувати на зміни умов ринку та збільшувати продажі [3].

Використання паперових архівів у наш час – це абсолютна втрата усієї документація у випадку вогнебезпечки. Створення електронних архівів документів – це про безпеку бізнесу та велику економію на оренді складських приміщень

Крім того, цифровізація допомагає зменшити залежність від прямих контактів між людьми, що особливо важливо в умовах війни та епідемії. Цифрові технології дозволяють покращити комунікацію між різними підрозділами бізнесу і партнерами, що дає змогу реагувати на зміни в режимі реального часу і покращує ефективність роботи. Доволі швидко збільшується тренд на проведення онлайн-зустрічей та нарад. Підприємцям значно легше і зручніше провести зібрання підопічних через Zoom, Google Meet, Teams чи інші спеціально розроблені корпоративні застосунки, ніж збирати усіх на офісі, при тому, що хтось може бути не у даному приміщенні, а на завданні чи відрядженні.

З розвитком і впровадженням цифровізації з'являється можливість онлайн-роботи. Наразі існує чимала кількість тих, хто працює на себе або хоче так працювати. Наприклад, експерти з різних сфер. Також з'явилися і нові професії, такі, як SMM-менеджери, SEO-спеціалісти, веб-дизайнери тощо. Ведення діяльності онлайн дає змогу проявити себе, показати свої роботи та експертність, знайти цільову аудиторію та втримати її. Якщо говорити про підприємства, то онлайн-робота вигідна тим з них, хто має маленький офіс і не може розмістити в ньому усіх своїх працівників. Також, онлайн робота стає у нагоді, якщо бізнес розвивається настільки швидко, що потрібно залучати все більшу кількість працівників. Наприклад, розглянемо центр з викладання англійської мови. Заняття одночасно проводяться і онлайн, і офлайн. Користь для підприємців – це значно вищий дохід, адже буде більше студентів, а для клієнтів – можливість обирати зручний час і формат, і гарантовано потрапити на дане заняття.

Також цифровізація має вагомий вплив на навчання, а воно, у свою чергу, – на розвиток економіки. Підприємства, що базуються на наданні освітніх послуг, створюють онлайн-платформи, які дають змогу навчатися з дому або з будь-якого іншого зручного місця. У такий спосіб, кількість клієнтів значно збільшується, адже розширюється ринок цільової аудиторії, який навіть може перетинати межі України. Більш того, це зручно і при укомплектуванні штату працівників, адже можна обирати найкращих з різних куточків світу. Економічна вигода полягає в економії коштів на оренду приміщення.

Цифровий формат обміну документами сприяє:

- до 15 % щорічної економії за рахунок зменшення витраченого часу на обробку документів та витрат на їхній друк, пересилку та зберігання;
- до 40 % прискорення процедури опрацювання, погодження та підпису документів з партнерами та всередині компанії зі співробітниками;
- до 90 % скорочення строків доставки документів та гарантування їх одержання будь-де;

- на 100 % забезпечення захисту документів від пошкодження, втрати чи фальсифікації [1].

Найоптимальнішою ідеєю є провайдер електронного документообігу. Життєво необхідним для бізнесу під час війни є електронний документообіг, оскільки він допомагає продовжувати роботу за будь-яких умов і убезпечити працівників.

З іншого боку електронні системи та інтернет-комерція дозволяють споживачам здійснювати покупки та отримувати послуги безпосередньо з дому.

Цифрові технології дозволяють автоматизувати багато процесів, що сприяє зменшенню кількості людей, які необхідні для виконання роботи. Це дозволяє зменшити витрати на оплату праці і збільшити продуктивність.

Використання цифрових технологій дозволяє бізнесу працювати з віддаленими командами в будь-якій точці світу, що дозволяє знизити ризики для співробітників і забезпечує продовження роботи бізнесу навіть в умовах війни.

Однак, зростає загроза кібератак, які можуть спричинити значну шкоду бізнесу та економіці в цілому. Кіберзлочинці можуть зламати електронні системи та отримати доступ до конфіденційної інформації, такої як фінансові дані та персональні дані клієнтів. Кібершпигунство може стати загрозою для національної безпеки, оскільки злочинці можуть здійснювати крадіжку важливих даних та технологій. Також можуть бути спроби залучити ботів та вірусів для знищення критично важливих інфраструктурних об'єктів, таких як електростанції та комунікаційні мережі.

Водночас, цифровізація може стати загрозою для робочих місць, оскільки автоматизація та інтелектуальні системи можуть замінити людей на робочому місці. У воєнний час це може призвести до зменшення кількості робочих місць та загострення соціально-економічної нестабільності.

Під час війни може збільшуватися ризик порушення правил безпеки даних, особливо якщо залучаються віддалені команди з низьким рівнем захисту даних. Це може призвести до втрати конфіденційності і порушення законодавства про захист даних [3].

Крім того, цифровізація може зменшити роль традиційних галузей економіки та перенести акцент на інформаційні технології. Це може призвести до зменшення ролі виробничих галузей та зростання залежності від імпорту товарів.

Загалом, цифровізація може мати як позитивні, так і негативні наслідки для економіки під час війни. Однак, зростаюча роль інформаційних технологій стає необхідною в умовах швидкої зміни умов ринку та загострення конкуренції.

Важливо забезпечувати кібербезпеку та захищати конфіденційну інформацію, а також використовувати цифрові технології з урахуванням соціальної та економічної відповідальності.

#### **Список використаної літератури:**

1. Електронні документи – це безпека для бізнесу під час війни. URL: <https://news.dtki.ua/debet-kredit/partner-news/78266-elektronni-dokumenty-ce-bezpeka-dlia-biznesu-pid-cas-viini>
2. Спецпроект: які галузі ритейлу та які компанії найбільше втратили з початку вторгнення рф. URL: <https://rau.ua/novyni/zbitki-ritejleriv/>
3. Шевченко О. Цифровізація бізнес-процесів під час війни. III Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2022. С. 246-247. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/272085>

Наукова публікація розроблена в рамках проекту Erasmus+ “Діджиталізація економіки як елемент сталого розвитку України та Таджикистану (DigEco) 618270-EPP-1-2020-1-LT-EPPKA2-CBHE-JP”/ The paper is developed in the framework of ERASMUS+ CBHE project “Digitalization of economic as an element of sustainable development of Ukraine and Tajikistan” / DigEco 618270-EPP-1-2020-1-LT-EPPKA2-CBHE-JP





## ДИСИПАТИВНІ СТРУКТУРИ В ЕКОНОМІЦІ

Вперше дисипативні структури в фізико-хімічних системах почав вивчати бельгійський вчений І.Пригожин ще з 60-х років ХХ ст. Згодом з'явилися спроби екстраполювати здобутки природничих наук у вивченні зазначених структур на науки, що вивчають соціум (враховуючи науки економічні).

Сучасна неокласика, як провідний напрям в економічній науці, досліджує економічні системи широко використовуючи рівноважний метод і функціональні залежності між економічними категоріями. У сучасній економіці прийнято оптимізувати використання ресурсів, тому що їхня кількість обмежена, а потреби суспільства безмежні. Теорія дисипативних структур йде в розріз із традиційним мейнстрімом економічної науки, оскільки передбачає існування несефективних, проте необхідних для функціонування економіки, структур.

Економічні системи відкриті, підтримують рівноважний стан завдяки надходженню енергії, ресурсів та інформації ззовні. Незначні флуктації у відкритих системах пом'якшуються наявною структурою, натомість суттєві флуктації можуть видозмінювати як локальні структури всередині системи, так і структуру самої системи. Новий тип впорядкованості і називають *дисипативною структурою*, тобто структурою, що є результатом дисипації – обміну з навколишнім середовищем.

Економічні системи динамічні, а тому передбачають значне порушення рівноваги в період проходження точок біфуркації – вибору напрямку еволюції економічної системи.

Дослідження самоорганізації соціальних нелінійних систем (враховуючи економічні) набуває популярності в умовах кризи сучасної неокласики в економічній науці. Нова інституційна економіка все частіше звертає увагу на *інституційне середовище як дисипативну структуру*. Взаємодія індивіда та інституцій цілком вписується в контекст формування *інституційного порядку* через флуктації в інституційному середовищі. Побудова інституційного порядку передбачає дослідження нестійкого економічного середовища, у якому незначні *інституційні зміни* можуть породжувати значні наслідки для економічної системи.

Вивчення флуктацій в інституційному середовищі сприятиме локалізації причин, що порушують стійкість економічної системи; дозволить сформувати ймовірнісні характеристики та параметри її розвитку. Методологічні підходи нової інституційної економіки, що залучають дисипативні структури до системного аналізу економічних явищ і процесів, вселяють надію, що синергетика з площини філософської публіцистики нарешті перейде в площину реальних економічних дій.

Україна сьогодні перебуває у стані війни, яка спричиняє руйнування економічної системи держави через значні втрати енергетичного та ресурсного потенціалу, суттєво впливає на її рівновагу. Проте в умовах постійної дисипації в українському суспільстві виникли стійкі інституційні структури, що компенсують значні внутрішні ресурсні втрати використанням потенціалу світової економіки.

Воєнні дії порушили рівновагу на більшості локальних ринків в економіці України, сприяли появі у ній під дією неперервних, або ж дискретних, процесів дисипативних нелінійних структур. Якісні параметри економіки України набули рис періодичної мінливості.

Виклики, що постали перед українським суспільством, вимагають *нової організаційної структури*, яка б ним відповідала. Досягнення кінцевих результатів є основним критерієм її ефективності. Перевага має бути надана горизонтальним інформаційним потокам, що мають проблемно-орієнтований характер; запровадженню програмно-цілевих форм управління, матричним організаційним структурам.

Щоб зберегти важливі якісні характеристики, українська економіка має бути адаптованою до викликів доби. Передусім, з метою неперервності суспільного відтворення, слід забезпечити *відновлення рівноваги після значних флуктацій*, що вплинули на економічну систему. Інтегративні і регулюючі процеси мають бути доповнені *процесами структурних змін*, що зачіпають систему основних суспільних норм і цінностей. Отже, наявність певної взаємодії між інституціями має протистояти випадковості та мінливості, а їхня взаємозалежність може трактуватись як *інституційний порядок* економічної системи.

Дисипативні структури (інституції) в економіці важливі з огляду на їх здатність до самовдосконалення і можливість опру зовнішнім руйнівним викликам, оскільки вони самі є результатом адаптації до флуктацій зовнішнього середовища.

## Список використаної літератури:

1. Y. Shiozawa (Osaka City University) Economy as a Dissipative Structure [https://www.researchgate.net/publication/236149834\\_Economy\\_as\\_a\\_Dissipative\\_Structure](https://www.researchgate.net/publication/236149834_Economy_as_a_Dissipative_Structure) 1996.
2. John L.R. Proops Organisation and dissipation in economic systems. Journal of Social and Biological Structures. Volume 6, Issue 4, October 1983, Pages 353-366.

**Д.М. Ходаківська, магістр гр. ЗЕП-22-М, ФБСО,**  
**Науковий керівник: Н.Л. Овандер, к.е.н, доц., доц. каф. фінансів та цифрової економіки**  
*Державний університет «Житомирська політехніка»*

### ВПЛИВ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ НА ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ РИНОК

Внаслідок військової агресії росії фармацевтична галузь України постраждала не менше, ніж економіка в цілому. До початку повномасштабного вторгнення вітчизняний фармацевтичний ринок постійно зростав, окрім двох періодів: світової економічної кризи 2008 р. та розпочатої росією війни в 2014р. Російська воєнна агресія не дозволяє фармацевтичному ринку активно розвиватися, адже з 2014 р. під тимчасовою окупацією опинилося приблизно 18 % території нашої держави. Близько третини населення України на даний час виїхало за кордон або перебуває під окупацією. Близько 25 % аптечних точок було знищено, закрито або знаходяться на тимчасово окупованих територіях. Для українського фармацевтичного ринку це втрата потенційного річного споживання препаратів орієнтовно на 37 млрд грн, або 27 % товарообігу. На початку повномасштабного вторгнення люди в паніці вишикувалися в черги до аптек та робили певний запас ліків, що призвело до скорочення залишків лікарських засобів до двотижневого рівня, втім наразі обсяг залишків збільшився до 36 днів запасу [2].

У 2022 р. загальний обсяг продажу всіх категорій товарів «аптечного кошика» становив 127 млрд грн, зменшившись на 7,2 % порівняно з минулим роком. У натуральному вираженні обсяги продажу скоротилися на 29 % та становили 1,25 млрд упаковок. Динаміка аптечного продажу в доларовому еквіваленті також демонструє спад на 21 %, а обсяги продажу становлять близько 4 млрд дол. За підсумками 2022 р., зменшення обсягів аптечного продажу, як у грошовому, так і в натуральному вираженні, фіксується для всіх категорій товарів «аптечного кошика» ( табл. 1).

Таблиця 1

Роздрібні обсяги продажу різних категорій товарів «аптечного кошика» [1]

Рік	Лікарські засоби		Дієтичні добавки		Медичні вироби		Косметичні товари		Ринок у цілому	
	Обсяг продажу	Δ, %	Обсяг продажу	Δ, %	Обсяг продажу	Δ, %	Обсяг продажу	Δ, %	Обсяг продажу	Δ, %
Грошове вираження, млн. грн.										
2021	110597,5	19,1	11508,6	44,1	10104,4	8,5	4585,3	18,7	136795,9	20,0
2022	103869,0	-6,1	10414,8	-9,5	8319,3	-17,7	4373,1	-4,6	126976,2	-7,2
Натуральне вираження, млн. упаковок										
2021	1068,0	0,5	110,4	27,63	524,7	-2,8	51,1	7,9	1754,3	1,0
2022	845,1	-20,9	75,2	-31,9	286,4	-45,4	38,7	-24,4	1245,4	-29,0

Війна суттєво вплинула на те, які ліки купували українці. Обсяги продажу засобів, які купували при COVID-19, значно зменшилися. Натомість зросло споживання ліків, що впливають на серцево-судинну та нервову систему. Групи ліків, які найчастіше купували українці у 2022 р. представлено у табл. 2.

Таблиця 2

Топ-10 груп ліків за АТС-класифікацією 2-го рівня у 2022 р. порівняно із 2021 р., млрд грн [1]

АТС-класифікація	Група ліків	Обсяг продажу, млрд. грн.		Відхилення 2022 р. до 2021 р., %
		2021 р.	2022 р.	
M01	Протизапальні та протиревматичні засоби	6,9	7,3	5,6
C09	Препарати, що знижують тиск	4,8	5,6	16,7
N02	Анальгетики	4,9	5,5	13,7
J01	Антибактеріальні засоби	7,5	4,3	-42,6
A10	Антидіабетичні препарати	3,9	4,0	3,7
R05	Засоби від кашлю та застудних захворювань	4,6	3,7	-19,5
N06	Психоаналептики	3,5	3,6	1,9
R01	Засоби від захворювань порожнини рота	3,5	3,4	-2,5
B01	Антитромботичні засоби	4,3	3,1	-26,4
C01	Кардіологічні препарати	3,3	3,0	-6,6

#### Список використаної літератури:

1. Аптечний продаж за підсумками 2022 року. URL: <https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/aptechnij-prodazh-2022/>.
2. Фарма. Рік незламності. - URL: <https://cutt.ly/p6BYxIv>

## ЕКСПОРТ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

Експорт є важливим елементом міжнародної торгівлі, оскільки він дозволяє країнам залучати до свого економічного потенціалу додаткові ресурси та стимулює економічний розвиток.

Війна безумовно впливає на рівень економічної безпеки держави, регіонів, галузей, компаній домогосподарств. Російсько-українська війна спричинила економічне падіння. Російське вторгнення розпочалося 24 лютого, і СОТ заявила, що безпосереднім наслідком війни стало різке зростання цін на сировинні товари. Війна стала вагомим чинником поступових змін в моделі розвитку України: деіндустріалізація та зростання аграризації виробництва та експорту, втрата технологічного та інноваційного потенціалу України, скорочення ключових експортних позицій. Все це спричинено зупинкою стратегічних для вітчизняного експорту підприємств і скороченням виробництва продукції. Наслідком воєнних дій стало порушення логістики, блокування морських портів, що призвело до різкого скорочення експортних поставок з України, а відтак, поступову втрату «традиційних» лідерських позицій на світовому ринку, передусім металургії та агропродукції [1].

Повномасштабне вторгнення росії в Україну позначилось як на внутрішній економічній ситуації в нашій країні, так і на поставки української продукції за кордон. У січні та лютому 2022 року український експорт демонстрував дуже позитивну динаміку — зростання до аналогічного періоду минулого року становило 34%. Проте вже в березні відбувся обвал експорту — скорочення становило 50%. За 2022 рік український експорт становить 29 млн дол. Це на третину менше за результат аналогічного періоду минулого року (–35,1%). У натуральних показниках український експорт становить 63 млн тонн, що на 59% менше від показника минулого року. Повільне відновлення експорту почалося в травні, а найбільший обсяг експорту з початку широкомасштабної війни був зафіксований у серпні у зв'язку розблокуванням українських чорноморських портів (3,4 млн дол.) (рис. 1) [2].



Рис. 1. Загальний експорт України за місяцями, млн. дол. США

Найбільшим експортним напрямком для українського бізнесу є країни ЄС – частка цього регіону становить 67,2 % (або 17 838,7 млн дол.) (рис. 2) [2, 3]. У 2021 році ЄС також був найбільшим партнером України, проте його частка становила 41 %. Натомість частка Азії – 18,9 %, СНД – 2,4 %, Африки – 4,2 %, Америки – 2,7 %. Тобто відбулося скорочення часток всіх інших регіонів світу на користь країн ЄС. Серед країн Європейського Союзу найбільше Україна експортувала до Польщі (4,7 млн дол.), Румунії (2,5 млн дол.), Угорщини (1,5 млн дол.), Німеччини (1,4 млн дол.) та Словаччини (1,1 млн дол.). Другим за обсягом українського експорту регіоном світу є Азія – її частка у 2022 році становить 18,9 %. Ключовими країнами – експортними партнерами України серед азійських країн – є Туреччина (1,7 млн дол.) та Китай (1,1 млн дол.) (рис. 2). Частка країн СНД у загальному експорті України у 2022 році становить лише 2,4 %. Основним напрямком українського експорту в регіоні стала Молдова (658 млн дол.). На країни Африки припадає лише 4,2 % українського експорту, а найбільшими експортними партнерами України в Африці є Єгипет (495 млн дол.), Алжир (122 млн дол.) та Лівія (118 млн дол.). Найбільшими напрямками експорту в Америці є США (521 млн дол.) та Канада (78 млн дол.). Цікаво, що, порівнюючи з Канадою, не сильно позаду Домініканська Республіка, куди Україна експортувала продукцію на 64 млн дол. у 2021 році. Серед країн Центральної та Південної Америки найбільший експорт припав на Коста-Рику (16 млн дол.), Колумбію (12 млн дол.) та Мексику (13 млн дол.) [2, 3].

Перелік країн-лідерів за обсягом українського експорту за 2022 рік змінився. У 2021 році перше місце посів Китай (зараз на 7-му місці). Також до топ-10 не ввійшла Індія, натомість з'явилися Болгарія, Нідерланди та Чехія. Загалом топ-10 країн за обсягом українського експорту змінився на користь країн ЄС завдяки країнам Азії [2, 3] (рис. 2).

Попри загальне скорочення експорту, український експорт до ЄС у 2022 році зріс на 1,7 %.

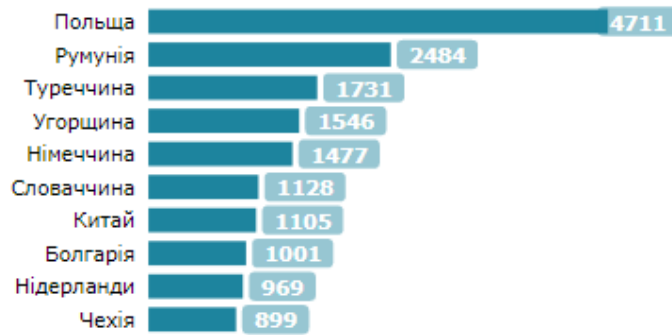


Рис. 2. Топ-10 країн-лідерів за обсягом українського експорту за 2022 рік, млн. дол. США

Найбільше зросли поставки до сусідніх країн, зокрема Польщі (+27,6%), Румунії (+136,8 %), Угорщини (43,5 %), Словаччини (51,6 %). Натомість експорт до країн Західної Європи скоротився, зокрема до Німеччини (-19,5 %), Нідерландів (-34,8 %), Італії (-61,9 %). Експорт України до Азії впав більше за половину (-66,1 %), зокрема до Китаю український бізнес експортував на 80,3 % менше, ніж торік. Серед країн СНД Україна збільшила експорту лише до однієї країни – Молдови (+14,0 %), щодо інших країн відбулося падіння. Скорочення експортних поставок до країн Африки становить 64,7 %, до країн Америки – 66,6 %. Таким чином, найближчі країни-члени ЄС стали ключовим напрямком українського експорту в 2022 році [2].

Найбільшими категоріями українського експорту за 2022 рік стали зернові культури (9,1 млн дол. США), жири та олії (5,9 млн дол.) та чорні метали (4,5 млн дол.). Проте серед лідерів є також категорії «насіння і плоди олійних рослин» (3,7 млн дол.), «руди, шлак і зола» (3,0 млн дол.), «електричні машини та обладнання» (2,5 млн дол.), «деревина і вироби з деревини» (1,8 млн дол.), «реактори, котли, машини» (1,1 млн дол. США) та ін. Три найбільші категорії українського експорту (зернові культури, чорні метали та олії) разом становлять 45 % від загального експорту (за аналогічний період минулого року – 46 %). З цих категорій найгірший результат має експорт чорних металів. Падіння його обсягів за 2022 рік становить 67,5 %. Серед основних причин – розміщення найбільших металургійних підприємств традиційно на Сході України в зоні активних бойових дій і ускладнена логістика. Натомість скорочення експорту зернових культур за 2022 рік становить 67,5 %, олій – 15,3 %, а зернових культур – 26,2 %. Серед причин такого результату, очевидні є ті, що аграрні та харчові підприємства розміщено по всій території України доволі рівномірно. Також на більш позитивний результат вплинуло те, що перші два місяці року були дуже успішними для експортерів зернових [2, 3]. Деблокада українських чорноморських портів почалася в серпні 2022 року, перші позитивні результати збільшення експорту зернових та олійних культур вже можна побачити в динаміці. З актуальним станом зовнішньої торгівлі АПК в розрізі транспорту можна ознайомитися на дашборді щодо експорту агрокультур, який розробило Міністерство аграрної політики та продовольства України, Офіс з розвитку підприємництва та експорту й Міністерство інфраструктури України. Загалом гірші показники скорочення експорту в грошовому вимірі мають «важкі індустрії» – металургія і хімічна галузь (скорочення на 56 % і 54 % відповідно). Натомість скорочення експорту агропромислової та харчової продукції за 2022 рік становить 20,5 %, а продукції машинобудування – 19,4 %. Експорт продукції легкої промисловості (одягу та взуття) скоротився на 14,1 %, меблів – на 20,5 %. У натуральних показниках скорочення аграрної та агропромислової продукції становить 27 %, машинобудування – 90 %, металургії – 66 %, хімічної продукції – 90 %, продукції легкої промисловості – 85 %, меблів – на 43 % [2, 3].

На сучасному етапі зовнішня та регіональна політика держави, а також стратегія зовнішньоекономічної діяльності українських суб'єктів господарювання мають бути спрямовані на відновлення експортного потенціалу, посилення позицій України в системі міжнародного поділу праці, підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств та розширення ринків збуту, покращення структури експорту та досягнення стійкого економічного зростання. Інтерес України – у посиленні коопераційних зв'язків з ЄС, адже наша держава має всі можливості для взаємовигідного партнерства у промисловості завдяки збереженню значного науково-технічного потенціалу для забезпечення розвитку високотехнологічних виробництв із високою часткою доданої вартості [1].

#### Список використаної літератури:

1. Динаміка експорту України в умовах повномасштабної війни: проблеми та можливі шляхи їх усунення в контексті євроінтеграції. – URL : <http://surl.li/hqzcm>
2. Дашборд «Експорт України». – URL : [https://export.gov.ua/722-Dashbord\\_eksportu\\_ukraini](https://export.gov.ua/722-Dashbord_eksportu_ukraini)
3. Експорт України 2022: вплив пів року війни на географію та обсяги продажів – URL : <http://surl.li/dekqe>.

### ВИКОРИСТАННЯ ЗАСОБІВ SMM ДЛЯ ПРОСУВАННЯ БІЗНЕСУ

Бурхливий розвиток соціальних мереж охопив різні галузі. З кожним роком потреба у їх використанні зростає, і SMM стає невід'ємною частиною маркетингової політики компанії. Вибір інструментів інтернет-маркетингу та їх використання як структурних елементів маркетингової політики є важливим завданням теоретичного та прикладного характеру.

SMM (Social Media Marketing) – це найпростіший спосіб охоплення великої кількості аудиторії, оскільки зараз соціальні мережі – це місце перебування цільової аудиторії для бізнесу [1, с. 19]; це вже не новий, проте перспективний спосіб просування товарів та послуг за допомогою соціальних мереж та месенджерів – усіх доступних на сьогоднішній день каналів соціальних мереж; це робота над просуванням сайту компанії одразу з кількох напрямків комунікації та маркетингу. Вивченням ефективності просування товарів через соціальні мережі займаються багато науковців, але проблема впровадження та використання SMM у маркетингу потребує подальшого дослідження, особливо у практичному застосуванні сучасними підприємствами. Просування засобами SMM має декілька цілей, зокрема підвищення залученості аудиторії; популяризація бренду компанії; підвищення попиту на продукцію. Основною метою просування є залучення до придбання товару або послуги компанії, проте все частіше бізнес акаунти в соціальних мережах використовують для прогріву та залучення аудиторії. Робиться ставка на підвищення довіри між потенційним клієнтом та компанією. Така стратегія дозволяє збільшувати попит на продукцію компанії в майбутньому. Серед переваг SMM для просування бізнесу виділимо, зокрема створення бізнес-сторінки безкоштовно, тому просування безкоштовне; можливість залучення великої кількості підписників; можливість використання інструментів таргетованої реклами, спеціально націленої на цільову аудиторію певних компаній; можливість просувати свою компанію чи продукти за допомогою інфлюєнсерів (блогерів, колумністів тощо).

Серед основних напрямів SMM можна виділити такі: створення та ведення груп та сторінок у соц. мережах (Facebook, Instagram); зацікавлення користувачів у відвідуванні сторінок та груп компаній шляхом розовсюдження цікавого контенту; популяризація компанії у соціальних мережах за рахунок активності компанії у спілкуванні зі своїми підписниками; аналіз активності на сторінках компанії у соціальних мережах [2]. До засобів, що використовуються під час просування компаній в соціальних мережах, можна віднести розробку стратегії просування; розробку майнд-карти; створення та наповнення необхідною інформацією профілів і публічних сторінок; форматування та оформлення сторінок; просування сторінки; створення діяльності на ній; генерацію тематичного контенту; використання в роботі відгуків користувачів соціальних мереж і потенційних клієнтів; заходи нівелювання негативу, який з'являється в процесі; збільшення наявної позитивної хвилі та створення нової. Серед багатьох причин для розміщення реклами в соціальних мережах головною є те, що це економічно найефективніший спосіб розширення охоплення аудиторії. Якщо все правильно спланувати та використати всі переваги, то можна представити свій контент і пропозиції перед величезною аудиторією за низькою ціною. Більшість платформ соціальних медіа пропонують неймовірно детальні можливості таргетування, що дозволяє зосередити свій бюджет саме на тих типах людей, які, швидше за все будуть зацікавлені у цьому конкретному бізнесі. Нижче наведено кілька порад і ресурсів для започаткування роботи з платним маркетингом у соціальних мережах: Facebook ads; Pinterest ads; Instagram ads [3].

Отже, просування компаній та товарів у соціальних мережах на сьогодні є основним засобом маркетингової комунікації. Спілкування в режимі реального часу стає основним засобом комунікації між компаніями та їх клієнтами, а присутність бізнесу в соціальних мережах – необхідністю. SMM-просування набуває поширення тому, що таргетована реклама виявляється найдешевшою та найдоступнішою порівняно із традиційними медіа. Її можуть використовувати як підприємства малого та середнього бізнесу, так і великі корпорації. За допомогою SMM-інструментів можна посилити комунікацію зі споживачами, пропрацювати кожен сегмент покупців і вивчити потенційних клієнтів, підвищити довіру та лояльність аудиторії. Використання засобів SMM для бізнесу є зручним, доступним, а головне – перспективним рішенням у просуванні своєї справи.

#### Список використаної літератури:

1. Пенківська І.В., Орлова О.І. Переваги SMM для бізнесу. Таргетинг, як невід'ємна складова просування бізнесу / Пенківська І.В., Орлова О.І./ *Збірник статей Хмельницького національного університету. Сер. : Маркетинг очима молоді.* 2021 – С. 19–20.
2. Бондарчук Л.С. SMM як засіб просування бізнесу в цифровому середовищі. 2021 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/68.pdf>. (дата звернення 05.05.2023).
3. Social Media Marketing for Businesses. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.wordstream.com/social-media-marketing>. (дата звернення 05.05.2023).

**А.В. Шестакова, к.е.н., доц., доц. каф. туризму та готельно-ресторанної справи**  
**А.О. Мікрюкова, К.Л. Похільченко, студентки 2 курс, гр. ЕК-5, ФБСО**  
*Державний університет «Житомирська політехніка»*

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В АГРОБІЗНЕСІ**

Цифрові технології стрімко революціонізували різні види економічної діяльності, і аграрна сфера не є винятком. Останніми роками зростає інтерес до впровадження сучасних технологій в агробізнес, оскільки вони мають потенціал для підвищення продуктивності сільського господарства, оптимізації використання ресурсів, підвищення якості та безпеки продукції агропідприємств.

Для багатьох міжнародних організацій є пріоритетним забезпечення сталого економічного розвитку, що реалізується й завдяки цифровим інноваціям в агробізнесі. Європейський Союз (ЄС) приділяє особливу увагу цій сфері, визнаючи, що розробка та впровадження нових технологій фермерами необхідні для підтримки конкурентоспроможності європейського сільського господарства в глобальній економіці. Цифрові інновації можуть допомогти виробникам агропродукції отримати якісні та безпечні продукти, збільшуючи їх обсяг виробництва з меншими витратами та сприяючи боротьбі зі зміною клімату.

Європейська комісія зробила повну цифровізацію сільськогосподарського сектору Європи стратегічною метою, розпочавши ініціативу «Цифровізація європейської промисловості». Вона дозволила мобілізувати понад 50 млрд євро інвестицій в агросферу. Серед проєктів, що сьогодні фінансуються в рамках цієї ініціативи, – IoF2020, DEMETER, ATLAS та Smart Agri Hubs, які принесли низку цифрових інновацій в європейський сільськогосподарський сектор, включаючи використання бездротових датчиків, Інтернету речей, робототехніки та групи методів і технологій Big Data. Ці та інші інновації призвели до підвищення ефективності процесів, збільшення врожайності та зменшення витрат фермерів.

Серед найкращих технологій останніх двох десятиліть точного землеробства виокремлюють [1–2]:

1. Розробку GPS-навігації для агропідприємств – завдяки цьому рішення фермери можуть краще розуміти систему координат польової одиниці, вимірюючи X та Y: оператор може не тільки точно керувати будь-якою машиною відповідно до заданих координат, але й прогнозувати, куди вона має рухатися.

2. Появу маршрутизатора як базової функції трактора або іншого самохідного рушія – маршрутизатор забезпечує оптимальне переміщення рушія від однієї точки до іншої, враховуючи наявні перешкоди та шлях до мети. Для цього він отримує дані про місцезнаходження рушія та інформацію про ділянку, по якій він рухається, а також виконує розрахунки маршруту з використанням алгоритмів навігації.

3. Групу методів і технологій Big Data – завдяки гігантським обсягам інформації про конкретні поля, сільськогосподарську техніку, врожайність тощо формуються великі масиви даних. За рахунок цих даних Big Data дозволяє суттєво зменшити вплив людей на ухвалення рішень у полі на конкретних ділянках.

4. Управління процесом вирощування сільськогосподарських робіт – передбачає впровадження ефективних методів і технологій, що дозволяють забезпечити оптимальні умови для росту рослин.

5. Пристрої контролю якості виконання технологічних операцій – раніше, особа, яка займається управлінням аграрною діяльністю, могла запрограмувати лише до 7 різних норм внесення міндобрив на одному полі, що аж ніяк не вписується у сучасні стандарти. Наразі використовують сільськогосподарські програмні рішення, датчики, спрямовані на якість виконання технологічних операцій в полі, безпеку людини та довкілля.

Іншим прикладом впровадження цифрових технологій у якісне виконання технологічних операцій в агробізнесі може бути супутниковий моніторинг полів. Основна функція систем супутникового моніторингу полягає в управлінні станом посівів шляхом аналізу спектрів їх взаємодії з сонячним світлом. Системи супутникового моніторингу також можуть забезпечити точні вимірювання площі поля, більш точні прогнози погоди, інформацію про кількість опадів та попереджати про екстремальні температури.

Отже, впровадження цифрових технологій має потенціал для підвищення продуктивності, оптимізації використання ресурсів, а також поліпшення якості та безпеки агропродукції. ЄС визнав важливість цифрових інновацій у сільському господарстві та розпочав ініціативи з мобілізації інвестицій у цю сферу. Серед найбільш значущих інновацій у агросфері – GPS-навігація, маршрутизатори для самохідної техніки, великі дані та ін.

### **Список використаної літератури:**

1. Технології [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://propozitsiya.com/ua/tehnologii>. – Дата звернення: 18.05.2023.
2. П'ять найкращих технологій точного землеробства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://agro-business.com.ua/agro/mekhanizatsiia-apk/item/22659-piat-naikrashchykh-tekhnologii-tochnoho-zemlerobstva.html>. Дата звернення: 18.05.2023.

## **ІННОВАЦІЙНЕ СТРАТЕГУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ**

Бізнес вважається важливим механізмом економічного розвитку через зайнятість, інновації та вплив на добробут. Динаміка бізнесу може значно відрізнятись залежно від інституційного контексту та рівня економічного розвитку. Між країнами існують значні відмінності в орієнтації діяльності бізнесу. Характер і структура діяльності бізнесу різняться в різних країнах, що відображається, наприклад, у відносних обсягах бізнесу за потреби та можливостей. Середовище, що формує економіку - впливає на динаміку діяльності бізнесу в будь-якій країні. Це середовище відзначається взаємозалежністю між економічним розвитком та інституціями, що впливає на інші характеристики, такі як якість управління, доступ до капіталу та інших ресурсів, а також на уявлення підприємців.

Інститути є критично важливими детермінантами економічної поведінки та економічних операцій загалом та можуть надавати прямий і непрямий вплив як на попит, так і на пропозицію підприємців. тому, дослідження інноваційного стратегування діяльності бізнесу та економічний розвиток всередині або між країнами, зв'язок між підприємництвом, економічним розвитком та інституціями є критичною сферою дослідження [1]. Цей зв'язок особливо важливий для того, щоб допомогти зрозуміти, чому відносний внесок підприємництва може значно відрізнятись в різних країнах і регіонах. Розуміння цього зв'язку має вирішальне значення для розуміння того, що може спрацювати для економічного розвитку, що існує з двох причин. По-перше, міжнародне співтовариство економічного розвитку – це універсальний підхід, що просто не працює. По-друге, економічне значення, яке приписується «підприємцю», і одночасний політичний інтерес до його діяльності різко зросли в останні роки. Це поєднання свідчить про те, що державна політика повинна ґрунтуватися на динаміці підприємництва та економічного розвитку, а також на відповідних місцевих інституційних умовах і контекстно-специфічних змінних.

Дослідниками було визначено конкурентоспроможність відповідно до економічного розвитку країни, виділяючи три конкретні етапи: 1) керований факторами, 2) керований ефективністю, 3) керований інноваціями; і два переходи між цими етапами [2].

Країни на факторно-керованій стадії конкуренції через низьку ефективність витрат у виробництві товарів або продукції з низькою доданою вартістю відзначаються високими показниками несільськогосподарської самозайнятості. Індивідуальні підприємці, тобто самозайняті, ймовірно, складають більшість малих виробничих фірм і тих, що надають послуги. Майже всі економіки переживають цей етап. Ці країни не створюють знання для інновацій і не використовують знання для експорту.

Щоб перейти до другого етапу орієнтованого на ефективність, країни повинні підвищити ефективність виробництва та навчити робочу силу, щоб вона могла адаптуватися на наступній фазі технологічного розвитку. Щоб конкурувати на цьому другому етапі, країни повинні мати ефективні методи виробництва на великих ринках, які дозволяють використовувати ефект масштабу. Галузі на цій стадії є виробниками або надають основні послуги. Етап орієнтований на ефективність, відзначається зниженням рівня самозайнятості. Є кілька причин очікувати, що підприємницька активність зменшиться, коли економіка стане більш розвиненою. Якщо припустимо, що люди мають різні управлінські здібності, тоді, коли економіка стає багатшою, середній розмір фірми має збільшуватися, оскільки ним керують кращі менеджери. Середній розмір фірми є зростаючою функцією багатства економіки, якщо капітал і праця замінюють. Коли капітал і праця є заміниками, збільшення основного капіталу збільшує віддачу від роботи та знижує віддачу від управління. Іншими словами, маргінальні менеджери виявляють, що вони можуть заробити більше грошей, якщо їх наймає хтось інший. У цій моделі економічного розвитку збільшення основного капіталу (через приватне підприємництво, прямі іноземні інвестиції чи державну власність) збільшить віддачу від оплачуваної праці порівняно з підприємницькою діяльністю. Тут зв'язок між підприємницькою діяльністю та економічним розвитком був би негативним. Тобто, з розвитком економіки має бути менше людей, які займаються підприємницькою діяльністю [3].

Інноваційний етап відзначається зростанням підприємницької активності. Понад століття існує тенденція в економічній діяльності, яка проявляється практично в кожній розвиненій промислово розвиненій країні, від малих фірм до більших. Тому було особливо вражаюче, коли низка досліджень виявила, що ця тенденція не лише припинилася десь у середині 1970-х років, але й фактично почала змінюватися. Більш пізні дослідження підтвердили цей результат для більшості розвинених країн у 1970-х та 1980-х роках. Емпіричні дані чітко показують, що розподіл розміру фірм у розвинених країнах почав зміщуватися від більших корпорацій до підприємницької діяльності [4].

Є три причини, чому підприємницька активність зростає на завершальній стадії економічної

діяльності. По-перше, інноваційний етап відзначається зменшенням частки промисловості в економіці. Практично всі індустріально розвинені країни з ринковою економікою за останні 30 років зазнали спаду виробництва. Сектор ділових послуг розширився порівняно з виробництвом. Компанії сфери послуг у середньому менші за виробничі; отже, середній розмір фірми в економіці може зменшитися. Крім того, сервісні фірми надають більше можливостей для підприємництва. Очевидно, це стосується Сполучених Штатів, а також кількох країн ЄС, зокрема Німеччини та Швеції.

По-друге, технологічні зміни в післявоєнний період були спрямовані в бік галузей, у яких підприємницька діяльність є важливою. Удосконалення інформаційних технологій, таких як телекомунікації, може збільшити віддачу від підприємництва. Послуги експрес-пошти, послуги фотокопіювання, персональні комп'ютери, Інтернет, веб-сервіси та послуги мобільних телефонів роблять обмін інформацією менш дорогим і займає менше часу для територіально відокремлених осіб.

По-третє, високе значення еластичності заміщення факторів не тільки призводить до збільшення капіталу на душу населення, але водночас полегшує людині стати підприємцем, якщо сукупна еластичність заміщення також є негативний. В економіці, що характеризується вищими значеннями сукупної еластичності заміщення, слід очікувати вищого рівня розвитку, більшої кількості підприємств і менших фірм.

Останніми роками економісти визнали здатність інноваційного стратегування діяльності бізнесу доповнювали ресурси та заповнювати прогалини в інноваціях і зростанні, а також значний внесок інновацій і зростання в процвітання та економічній. Зокрема, оскільки інновації сприяють конкурентній переваги на зовнішніх ринках, країни з розвинутою економікою краще інтегровані в глобальному масштабі і, як правило, мають вищий рівень експортно-орієнтованого підприємництва, ніж економіки, що розвиваються. Для того, щоб економіки перейшли на стадію, орієнтовану на інновації, їм необхідно створити умови середовища, сприятливі для інноваційного розвитку підприємництва. А інноваційне стратегування діяльності бізнесу буде сприяти економічному розвитку країни.

#### **Список використаної літератури:**

1. Acemoglu, D., Aghion, P., & Zilibotti, F. (2007). Distance to frontier, selection and economic growth. *Journal of the European Economic Association*, 4, 37–74.
2. Acs, Z.J., Desai, S. & Hessels, J. Entrepreneurship, economic development and institutions. *Small Bus Econ* 31, 219–234 (2008). <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9135-9>
3. Hessels, J., Van Gelderen, M., & Thurik, R. (2008). Entrepreneurial aspirations, motivations and their drivers. *Small Business Economics*, 31(3), this issue. doi:10.1007/s11187-008-9134-x.
4. Engel, C. and Kleine, M. (2015) Who Is Afraid of Pirates? An Experiment on the Deterrence of Innovation by Imitation. *Research Policy*, 44, 20-33. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.07.020>.