

XII Міжнародна  
науково-практична  
конференція  
«Актуальні проблеми теорії та  
практики менеджменту»

# С Е К Ц І Я 1

---

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ

26 травня 2023 р.  
Національний університет  
«Одеська політехніка»  
Одеса, Україна

## MANAGEMENT OF THE INNOVATIVE POTENTIAL OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

**Ihor Kotsar**, Bachelor of the Department Business Management  
*Polytechnic Institute of Beja*  
*(Beja, Portugal)*

Modern conditions in which the functioning of industrial enterprises is carried out indicate that innovation is one of the essential factors that determine the quantitative and qualitative characteristics of the development of any economic system. There are indications of this in numerous scientific publications. Some authors tend to believe that the increase in the scale of innovation is a determining condition for the functioning of any enterprise. We believe that this is also fully characteristic of the innovative potential of the personnel of an industrial enterprise, since the formation of the innovative potential of personnel to a certain extent depends on how ready the personnel of an industrial enterprise is to accept the corresponding innovation. Moreover, the perception of innovations by staff can have both the form of recognition and the form of denial. In the first case, the personnel of an industrial enterprise is interested and prepared for the introduction of innovations in production activities. In the second case, innovations are contrary to the interests of the staff and the enterprise as a whole, or when the staff is not ready for their implementation. In general, the degree of recognition and denial of innovations can be different depending on the ratio of the influence of the factors that cause recognition and the factors that cause denial. If the influence of these factors is balanced, then the corresponding system will be, as it were, indifferent to the introduction of innovation [1-3].

Thus, it can be argued that the perception of innovation is determined not only by the parameters of the innovation itself, but also by the parameters of the production system of an industrial enterprise: Such parameters of an industrial enterprise in the economic literature include: system-wide susceptibility, the susceptibility of the technological system, the organization's susceptibility to innovation and the susceptibility of personnel. One of the main prerequisites for the competitiveness of an enterprise in a transforming economy is progressive methods of managing human potential. Based on this, it is necessary to review the existing and develop new models for the development and use of human resources that would be adequate to the state of regressive development of the modern economy and harmoniously fit into the system of models of the strategic management mechanism.

Management of the innovative potential of the personnel of the enterprise is based on the idea of universal participation in management, when superiors and subordinates jointly set goals for the performance of work and their development, evaluate success in achieving them, thus integrating the goals of three levels: individual, group and organizational. It should be noted that the use of such technology in the practice of managing the innovative potential of personnel implies that the head of the enterprise has a high level of qualification, the head of the organization carries out a sufficiently large amount of work to establish the relationship between the individual goals of employees with group goals and the goals of the enterprise as a whole. According to some authors, the use of such technology is expedient for medium and small enterprises with a strong analytical division and highly qualified managers. But its use makes it possible to bring the formal structure of managing the innovative potential of personnel as close as possible to the informal one, to increase the personal responsibility of performers and their motivation to increase their own innovative potential.

Management of the innovative potential of the personnel of an industrial enterprise based on needs and interests is based on the idea of stimulating human activity. It is assumed that its use is expedient for any types of industrial enterprises. Moreover, the efficiency of the system increases along with the use of technology for managing the innovative potential of personnel by goals and other technologies. The management of the innovative potential of the enterprise personnel based on the results is based on the implementation of the coordination function. As in the first case, its use is expedient in medium and small industrial enterprises, where the process of making managerial

decisions and obtaining results are closest in time. At the same time, as noted in the economic literature, it is planned to create a matrix management structure with the allocation of a specialist or a specialized unit, whose function is to coordinate work to ensure the required level of development of the innovative potential of personnel.

The management of the innovative potential of personnel on the basis of its activities consists in the use of material and moral incentives. The key aspect of this technology is the management of the emotional state of specialists in order to form in them a sense of responsibility and the desire to increase their own innovative potential. The corresponding technology can be successfully applied at various industrial enterprises. Finally, the technology of management based on constant checks and instructions implies a rather rigid planning of the activities of subordinates and systematic control of managers of all activities to ensure the growth of the innovative potential of personnel. The use of this technology is expedient at small enterprises or divisions of large machine-building enterprises, subject to the high authority of the head. Moreover, it can be a temporarily applied technology for solving the most important tasks related to increasing the innovative potential in the conditions of limited time for their solution [4-5].

The main content of organizational methods for managing the innovative potential of personnel is the coordination of the efforts of various management subjects aimed at fulfilling the tasks set. Their use in management makes it possible to implement such forms of organizational influence that, under certain conditions, ensure the effective fulfillment of the tasks of developing the innovative potential of personnel. Methods of organizational stabilizing impact are designed to create the organizational foundations of the relevant activities: the distribution of functions, duties, responsibilities, powers of the established procedure for business relationships and includes regulation, regulation and instruction. These methods are complemented by methods of administrative influence. The latter serve to adjust the existing system of organization in accordance with the new tasks of ensuring the development of the innovative potential of personnel. To maintain the organizational foundations of work to ensure the development of the innovative potential of personnel, the clear and timely fulfillment of established tasks and responsibilities, and the elimination of emerging deviations, methods of disciplinary action are intended.

Economic methods of managing the innovative potential of the personnel of an industrial enterprise are ways of influencing through the creation of economic conditions that encourage the personnel of the enterprise to act in the chosen direction and achieve the solution of the tasks set. In accordance with modern research, methods of planning, financing, the formation of economic standards and incentives can be attributed to them. At the same time, planning involves the formation of a concept and goals for the long-term development of the innovative potential of the enterprise's personnel, determining the pace and stages of the corresponding work. Financing provides for ways to accumulate financial resources necessary to ensure a given level of innovative potential of personnel, their distribution and use.

The formation of economic standards determines the ways of regulating economic relations that develop in the process of developing the innovative potential of personnel. Finally, economic incentives include ways to form the economic interest of personnel in developing their own innovative potential. It is clear that economic incentives can be implemented through wages and bonuses.

Socio-psychological methods of managing the innovative potential of the personnel of an industrial enterprise are based on the use of various kinds of socio-psychological factors and are aimed at ensuring the socio-psychological relations in the team necessary to solve the relevant problems. In modern economic literature, it is customary to distinguish the following socio-psychological methods: social stimulation, education, social regulation, satisfaction of cultural and educational needs, creation and maintenance of a favorable atmosphere in the enterprise team. Let us clarify their content in relation to the management of the innovative potential of the personnel of an industrial enterprise.

Social stimulation involves the creation of an environment of socio-psychological interest of personnel in the development of their own innovative potential. Educational methods of management

are aimed at creating activity and initiative among employees in achieving the goals of developing innovative potential, exactingness and mutual assistance. Social regulation provides for taking into account the real interaction of social interests in the development of the innovative potential of personnel.

Satisfaction of cultural and educational needs is based on the application of ways to provide opportunities for conducting intra-company educational programs for employees of the enterprise, their participation in cultural events, improving the educational level and professional qualifications. Finally, the creation and maintenance of a favorable atmosphere in the enterprise team involves the creation of a sense of belonging, activity, exactingness, as well as intolerance to passivity, inertia in the implementation of activities related to the development of innovative potential. Thus, the practice of industrial enterprises shows that the activation of the ongoing innovation activity, increasing its efficiency and establishing a rational combination between the components of the innovation process, expanding the scope of innovation and optimal planning of innovation activity predetermine the formation and development of the innovative potential of personnel.

The management of the innovative potential of personnel should be based on an analysis of a system of factors that reflect the susceptibility to innovations of an industrial enterprise in general and its personnel in particular. It is quite obvious that the effectiveness of the functioning of an industrial enterprise as a result of the introduction of innovation is determined by the recognition of the need for appropriate innovation by the staff. In other words, the recognition of innovation by the personnel of an industrial enterprise is a necessary condition for improving the efficiency of the enterprise's innovative activity.

*References:*

1) Podshivalova M.V., Almrshed S.K.Kh. (2021). Managing the innovation potential of small high-tech enterprises. *Upravlenets – The Manager*, vol. 12, no. 4, pp. 16–27.

2) Wyrwa, J. (2020). A review of the European Union financial instruments supporting the innovative activity of enterprises in the context of Industry 4.0 in the years 2021–2027. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 1146–1161.

3) Boon, C., Den Hartog, D.N., & Lepak, D.P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of management*, 45(6), 2498-2537.

4) Fei, T.L.K., & Aun, L.K. (2019). The impact of human resource management bundles on innovation in Malaysia. *Journal of Applied Economics & Business Research*, 9(1).

5) Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 22(2), 1-10.

## РОЛЬ КОМАНДНОЇ РОБОТИ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

**В.Ю. Філіппов**, доктор економічних наук, доцент  
**К.Р. Бондар**, здобувач вищої освіти  
*Національний університет «Одеська політехніка»*  
(м. Одеса, Україна)

Успішність у процесі прийняття управлінських рішень здебільшого залежить від того, наскільки добре керівник може знаходити незвичайні рішення та розв'язувати непередбачувані завдання, з якими зіштовхується організація. Управлінські рішення визначають майбутнє бізнесу та його конкурентоспроможність, окрім того вони впливають на розмір прибутку, зниження витрат, забезпечення стійкого розвитку організації та інші важливі аспекти діяльності.

Питанням процесу прийняття управлінських рішень присвячено велику кількість досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед яких, виділимо: Яременко О.Ф., який в своїй роботі характеризує процес управлінського рішення, як процес вибору однієї з можливих альтернатив впливу на керовану систему, який передбачає вибір найкращого варіанту серед певної кількості можливих [1]; Шульженко, І.В., Остапенко, С.Ю., Симоненко, В.А., що визначають поняття процесу управлінського рішення, як обрання альтернативи, яка є фокусом управління і відображає його сутність у процесі розробки, прийняття та реалізації [2].

Процес прийняття управлінських рішень, є невід'ємною частиною функціонування організації. З огляду на значущість в результаті прийнятих рішень прийнято класифікувати управлінські рішення за суб'єктом, що приймає рішення: індивідуальні, колективні та колегіальні управлінські рішення, в свою чергу вони мають свої переваги та недоліки [1].

Рішення, яке приймається однією особою, зазвичай має суб'єктивний характер. А робота в команді створює можливості для покращення якості виконаної роботи, адже ґрунтується на великій кількості думок. Командна робота може бути дуже корисною під час процесу прийняття управлінського рішення, адже може об'єднати свої знання та досвід, щоб допомогти керівнику прийняти краще рішення.

З плином часу та розвитком технологічних процесів все більше організацій визнають, що на успіх в прийнятті управлінських рішень значною мірою має вплив саме колективний підхід до вирішення завдань. Тому, надалі розглянемо роль командної роботи та її вплив на процес прийняття управлінських рішень.

Так основні етапи процесу прийняття рішення включають [1]:

- 1) Формулювання проблеми або задачі.
- 2) Збір необхідної інформації та даних.
- 3) Аналіз та оцінка інформації.
- 4) Вибір можливих варіантів рішень.
- 5) Прийняття рішення.
- 6) Реалізація та оцінка результатів.

Командна робота може бути корисною на кожному з цих етапів. Команда може допомогти зібрати інформацію та дослідити різні варіанти рішень. Крім того, надати різні точки зору та погляди, що може допомогти виявити можливі обмеження та ризики. Вона дозволяє співробітникам працювати разом, взаємодіяти та обговорювати ідеї, що забезпечує більш якісне та обґрунтоване прийняття рішень.

Особливу роль у командній роботі відіграє взаємодія між різними спеціалістами. Наприклад, управлінське рішення може вимагати залучення фахівців з різних галузей, таких як маркетинг, фінанси, виробництво та інші. Командна робота дозволяє цим спеціалістам об'єднати свої знання та досвід, щоб створити комплексний підхід до вирішення проблеми.

Крім того, командна робота сприяє створенню сприятливого робочого середовища, де кожен член команди може відчувати свою важливість та значимість у процесі роботи. Це сприяє розвитку взаємоповаги, довіри та відкритості у команді, що є важливим елементом для успіху прийняття управлінських рішень. Ще однією перевагою команди є можливість ефективно використовувати ресурси компанії. Завдяки командній роботі, працівники можуть бути розподілені на проекти та завдання залежно від їх здібностей та навичок, що забезпечує ефективність роботи та максимальну використання ресурсів.

Отже, можемо виділити основні переваги командної роботи у процесі прийняття управлінських рішень [3]:

- різноманітність поглядів: у команді можуть бути представлені люди з різними професійними навичками та досвідом, що дозволяє розглядати питання з різних точок зору.
- поділ обов'язків: у команді можна розподілити завдання та обов'язки, що дозволить ефективніше виконувати роботу та зменшити час на її виконання.
- підвищення продуктивності: колективна робота дозволяє швидше досягати результату та підвищувати ефективність дій.
- зменшення ризиків: багатогранний аналіз проблеми та взаємодія між членами команди дозволяє зменшувати ризики прийняття неправильних рішень.

Однак, на противагу перевагам, є й недоліки групового прийняття управлінських рішень, до них можна віднести:

- велика імовірність конфлікту та незадоволення серед учасників дискусії, кожен з яких намагається домогтися того, щоб його погляд був прийнятий;
- при командному прийнятті рішень можливий тиск та примус з боку одних учасників на інших з метою нав'язати власний варіант рішення;
- для розробки та прийняття групового управлінського рішення необхідно витратити значно більше часу, ніж для індивідуального рішення;
- ситуація, коли прийняття рішення перешкоджається або затримується;
- передчасне ухвалення рішення з недостатньо чітким визначенням відповідальності.

Проте, щоб командна робота була успішною, необхідно дотримуватись певних принципів. Перш за все, команда повинна мати чітко визначені цілі та завдання, які потрібно виконати. Далі, кожен член команди повинен мати чітко визначені ролі та обов'язки. Крім того, важливим є взаємодія та відкритість між членами команди, яка дозволяє вирішувати конфлікти та забезпечувати ефективну співпрацю. Керівник повинен бути в змозі ефективно керувати командою та забезпечити гарне спілкування та співпрацю між її членами. Для досягнення цього, керівник може використовувати різні методи та інструменти, такі як регулярні зустрічі з командою, спільне визначення цілей та завдань, а також розподіл обов'язків.

Зважаючи на вищезазначене, можна стверджувати, що командна робота є важливим елементом у процесі прийняття управлінських рішень. Вона дозволяє використовувати ресурси компанії ефективно, залучати різних фахівців для створення комплексного підходу та створювати сприятливе робоче середовище для успішного прийняття управлінських рішень. Крім того, командна робота дозволяє зменшити ризик прийняття невдалих рішень, оскільки різні точки зору та думки спеціалістів дозволяють збалансувати інформацію та розглянути проблему з різних сторін.

*Список використаних джерел:*

- 1) Яремко О.Ф. Методи прийняття управлінських рішень. *Навчальний посібник*. 2017. URL: <https://msn.khnu.km.ua/course/view.php?id=4118> (Дата звернення: 03.05.2023)
- 2) Шульженко І.В., Остапенко С.Ю., Симоненко В.А. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*, 2018. №4. С. 73-77.
- 3) Муха Р.А. Організація командної роботи на підприємстві, її переваги та недоліки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №12. С. 313-317

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА У МЕЖАХ ВІДТВОРЕНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

**В.І. Захарченко**, доктор економічних наук, професор  
професор кафедри міжнародного менеджменту та інновацій  
*Національний університет «Одеська політехніка»*  
(м. Одеса, Україна)

**С.В. Онешко**, кандидат економічних наук, доцент  
професор кафедри економіки і фінансів  
*Одеський національний морський університет*  
(м. Одеса, Україна)

Під організаційно-технологічним розвитком (ОТР) у сучасному управлінні підприємством за кордоном розуміють систематичне використання положень поведінкової науки на різних рівнях управління з метою здійснення запланованих перетворень. Вітчизняні автори визначення ОТР дають у межах «формування і функціонування у високотехнологічному секторі національної економіки організаційно-технологічних систем» [1, с. 19–21].

Розвиток сучасних підприємств в умовах України пов'язаний із нагальною потребою у змінах. Усвідомлення такої потреби створює передумови для залучення на підприємство консультантів з ОТР зі сторони.

Метою залучення процесних консультантів є отримання від них методичної допомоги у забезпеченні змін, що проводяться, а особливістю є те, що заходи щодо інновацій проводяться за активної участі як керівника, так і співробітників підприємства – від аналізу ситуації, що склалася на підприємстві, до впровадження розроблених проєктів. У процесі консультування відбувається навчання персоналу, передача сучасних методик та технологій управління підприємством так і його співробітниками, створюються умови для формування нової корпоративної культури [2, с. 9–13].

ОТР може бути невеликим, наприклад, психологічне консультування чи тренінг на командну взаємодію, та кардинальним, наприклад, зміна стратегії та розробка відповідної їй організаційної структури управління підприємством. І в тому, і в іншому випадку зберігаються основні позиції організаційного втручання та технологічність процедур.

ОТР ґрунтується на вірі в те, що більшість співробітників підприємства та представники вищого та середнього менеджменту усвідомлено прагнуть до вдосконалення своїх здібностей та розвитку організації, переконані, що при створенні необхідних умов вони досягнуть найкращих результатів та залучать до змін інших співробітників. Така позиція ОТР спирається на відтворювальний підхід до управління персоналом підприємства, сутність якого полягає в тому, що організаційні зміни спрямовані на активне залучення «готових» до змін співробітників, їх розвиток та перетворення на агентів змін. Реалізація такого підходу передбачає підвищення мотивації співробітників за допомогою загального «бачення» цілей та стратегії організації [3, с. 236].

Технологія процесного організаційного консультування включає фази, наведені на рис. 1.

Прикладом проведення організаційного втручання можуть бути результати наукових досліджень, проведених на підприємствах міста Одеса. Зокрема, з ініціативи керівництва ПАТ «Одеський завод радіально-свердлильних верстатів», на підприємстві за моделлю «дослідження дією», авторами було проведено наукову роботу на тему «Оцінка кадрового потенціалу підприємства».

В результаті використання авторської методики оцінки кадрового потенціалу виявлено необхідність професійного та організаційного розвитку персоналу, оскільки рівень кадрового потенціалу на підприємстві недостатній, що, як показує аналіз, властиво та іншим підприємствам міста.



Рисунок 1 – Фази технологія процесного організаційного консультування  
*Джерело: складено з використанням [2]*

До основних факторів, що визначають такий невисокий рівень кадрового потенціалу, відносяться:

- низька кваліфікація спеціалістів;
- виконання роботи поза відповідністю отриманої професії та освіти;
- невисока мотивація працівників до праці;
- нездатність персоналу проектувати, вирішувати завдання на сучасному рівні;
- практична відсутність системи підвищення кваліфікації;
- нераціональний розподіл функціональних обов'язків;
- недолік моментів психологічної сумісності;
- депресивний стан психологічного клімату в колективі, що виявляється в апатичності, байдужості, безрадісності, незацікавленості, відчуття безперспективності.

У цьому конкретному випадку організаційне втручання мало кардинальний характер, оскільки керівнику підприємства запропоновано перейти до впровадження окремих організаційно-технологічних систем [1] і відповідним чином змінити організаційно-технологічну структуру управління підприємством. Також запропоновано до реалізації систему розвитку персоналу. У процесі роботи було проведено психологічне консультування працівників бухгалтерії та відділу матеріально-технічного забезпечення з метою усунення конфліктної ситуації у відділах. Розроблено систему мотивації персоналу в частині його морального стимулювання.

Застосування відтворювального підходу робить поруч із принципом «розвиток організації через розвиток її співробітників», справедливим зворотний принцип «розвиток кадрового потенціалу через розвиток організації». З погляду авторів під ОТР необхідно розуміти систематичне застосування положень поведінкової науки на різних рівнях управління (індивідуальному, груповому, міжгруповому та на рівні організації в цілому), що призводить до активного перетворення організації з метою відтворення її кадрового потенціалу.

*Список використаних джерел:*

- 1) Захарченко В.І., Єрмак С.О., Онешко С.В. Теорія створення і функціонування організаційно-технологічних систем у високотехнологічному виробництві : Монографія / ред. В. І. Захарченко. Одеса: Фенікс, 2022. 324 с.
- 2) Захарченко В.І., Меркулов М.М., Ширяєва Л.В. Управлінське консультування у трансформаційній економіці : Навчальний посібник. Одеса: Фенікс, 2020. 335 с.
- 3) Дорошук Г.А. Організаційний розвиток підприємства: теорія, методологія, практика : Монографія. Одеса: Освіта України, 2019. 368 с.



## ПЕРЕВАГИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

**Л.І. Чернишова**, кандидат економічних наук, доцент  
**В.О. Домусчі**, здобувач вищої освіти  
*Національний університет «Одеська Політехніка»*  
(м. Одеса, Україна)

Сучасне динамічне середовище потребує від підприємств вирішення найпоширеніших проблем, серед яких: ефективна діяльність, сталий конкурентоспроможний розвиток, розширення бізнес-простору, запобігання кризовим явищам, тощо. Визначене, в свою чергу, вимагає знаходити та впроваджувати досконаліші управлінські інструменти для швидкого вирішення проблем, удосконалення діяльності, укріплення ділової репутації. Інертне конкурентне оточення має властивість спонукати підприємства покращувати якість своєї продукції або послуг, знижувати витрати на виробництво, підвищувати продуктивність праці, скорочувати транспортні витрати, застосовувати у своїй діяльності сучасні методи і засоби управління, впроваджувати інноваційну діяльність, ставати діджиталізованим підприємством тощо [1]. Для реалізації поставлених задач, бізнес-лідери мають об'єднувати окремі елементи певних бізнес-процесів в одну систему для забезпечення конкурентоспроможного розвитку.

Дослідженням факторів і моделей забезпечення конкурентоспроможного розвитку займалися такі науковці, як Мохненко А.С., Кирилов Ю.Є., Грановська В.Г., Гацько А.Ф., Калініченко С.М., Іванова Г.О., Коцко Т.А., Галузінська А.В., Краспожон А.О. та інші.

Метою дослідження є обґрунтування доцільності впровадження системи забезпечення конкурентоспроможного розвитку на підприємстві та визначення його ключових переваг.

Конкурентоспроможність підприємства – можливість і здатність вести господарську діяльність з ефективним використанням ресурсів і потенціалу підприємства, що призводить до його виділення серед конкурентного ринку [2]. Підвищення конкурентоспроможності вимагає удосконалення всіх процесів підприємства, що виконується за допомогою системи забезпечення конкурентоспроможного розвитку (рис. 1).

Основною метою підвищення конкурентоспроможності підприємства є не тільки випередження конкурентів, але й задоволеність споживачів, які відчуватимуть зміни з боку діяльності підприємства. Основним чинником, через який можна покращувати конкурентоспроможність підприємства є зовнішні і внутрішні фактори. Вони впливатимуть на дії щодо удосконалення певних процесів підприємства, які визначаються за рахунок аналізу конкурентоспроможності підприємства.

Планування конкурентоспроможності виражається в розробці стратегії конкурентоспроможності підприємства, яка поєднує в собі правила, конкретні дії, прийоми, що призводять до досягнення поставленої мети [4]. При цьому можуть обиратися будь-які стратегії, які б призвели до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Забезпечення конкурентоспроможності характеризується покращенням всіх видів діяльності підприємства. Процеси підвищення конкурентоспроможності підприємства, через які можна побачити результат всієї системи, полягають в удосконаленні кожної складової внутрішнього середовища підприємства – технології виробництва, обладнання, роботи персоналу, системи менеджменту на підприємстві, впровадження інновацій, зовнішніх і внутрішніх комунікацій підприємства та маркетингової діяльності. Покращенням діяльності підприємств у внутрішньому середовищі підприємства забезпечується досягання головної мети всієї системи забезпечення конкурентоспроможного розвитку – покращення конкурентних позицій підприємства серед конкурентів і задоволеністю споживачів.

Щоб забезпечити конкурентоспроможність підприємства, рекомендується сформувати ефективну систему підтримки, в яку входять наступні підсистеми: техніко-технологічна, кадрова, інформаційна, нормативно-правова, наукова, фінансова. Кожна з них відповідатиме за зв'язок підприємства із зовнішнім і внутрішнім середовищем і сприятиме підвищенню

виробничої діяльності, організаційно-економічного та інноваційного розвитку. В свою чергу, кожна з визначених підсистем забезпечуватиме конкурентоспроможність своїх власних об'єктів (виробництва, персоналу, фінансів, інновацій, інформації тощо). В цьому випадку система забезпечення конкурентоспроможного розвитку виступатиме як основа, яка формуватиме структуру зв'язків, що поєднані між собою, ефективно взаємодіють з іншими підсистемами і доповнюють їх ролі. Також варто зауважити, що всі вони мають динамічно розвиватися, постійно еволюціонувати відповідно до розвитку ринкових відносин, конкурентного бізнес-оточення та задоволення потреб споживачів.

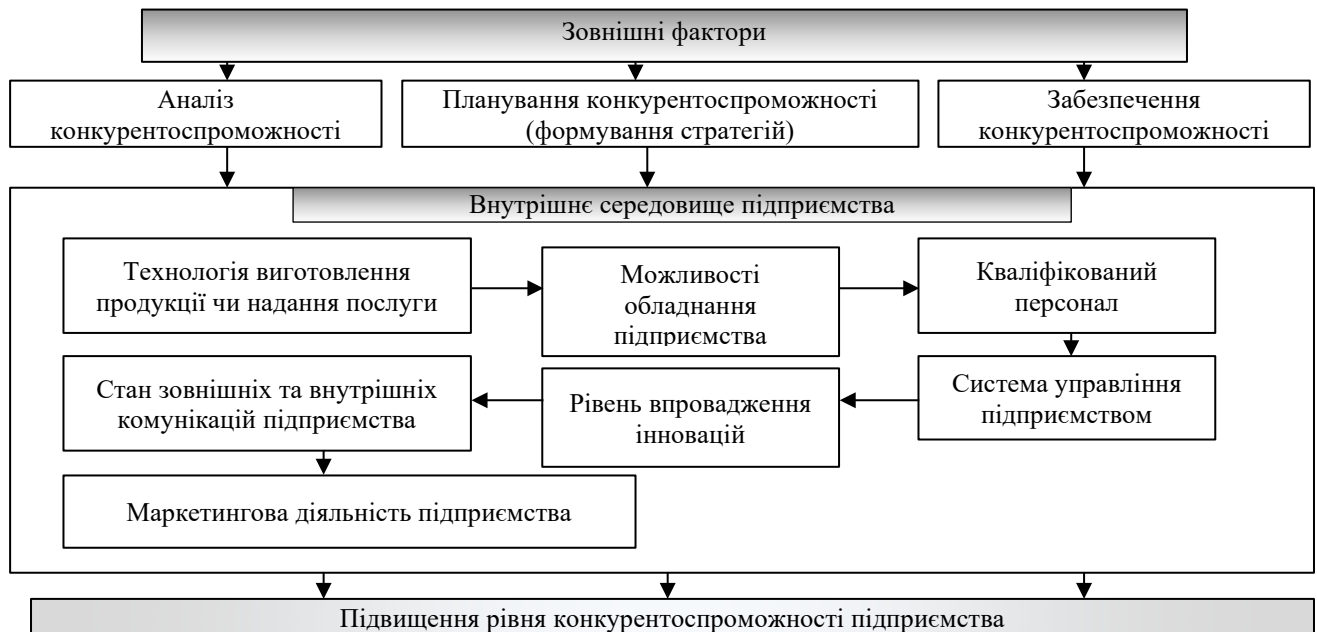


Рисунок 1 – Система забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємства

*Джерело: розроблено за матеріалами [3]*

Таким чином, основними перевагами системи забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємства є: її послідовність; легкість у впровадженні; використання сучасних методів і тенденцій управління; пов'язаність зі стратегічним розвитком підприємства; усунення причин затримки розвитку конкурентоспроможності підприємства.

Отже, зробимо висновок, що впровадження системи забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємства є ефективним за рахунок своєї логічності і простоти. Будь-яке підприємство, яке запровадить собі систему забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства буде здатне укріпити і посилити свої позиції на ринку і виділитися серед конкурентів.

*Список використаних джерел:*

1) Денисенко Н.П., Воронкова Т.Є., Янковець Т.М. Проблеми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України. *Науково-технічна інформація*. 2015. №1. С.37-46.

2) Станкова А.С. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2069/1997> (дата звернення: 23.04.2023)

3) Зайцева Л.О. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичний аспект управління : Монографія. Старобільськ: ДЗ ЛНУ імені Т. Шевченка, 2018. 235 с.

4) Астаф'єва К.О. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства на стадіях його життєвого циклу. *Ефективна економіка*. 2018. №4. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4\\_2018/62.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2018/62.pdf) (дата звернення: 23.04.2023)

## ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

**Л.І. Чернишова**, кандидат економічних наук, доцент

**О.І. Заложнікова**, магістрантка

*Національний університет «Одеська політехніка»*

*(м. Одеса, Україна)*

Для будь-якого підприємства важливо мати кваліфікованих співробітників, які допоможуть реалізовувати цілі та досягати нових висот. Через це виникає потреба у якісній оцінці кадрового потенціалу організації. Завдяки цьому для підприємства починають з'являтися нові можливості для розвитку та вдалого виконання усіх задач. Це визначає актуальність запропонованої тематики.

Питанням формування кадрового потенціалу багато уваги приділяється у наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених та науковців. Зокрема широке висвітлення сутності поняття «кадровий потенціал» знайшло відображення у роботах відомих українських учених таких, як Довбенко В.І., Мельник В.М., Краснокутська Н.С., Гудзинський О.Д., Травін В.В. та інші.

У сучасному світі процесів підприємства дуже важливо підтримувати та максимізувати кадровий потенціал. Люди є однією з найважливіших складових грамотної циркуляції бізнес-процесів і основою для утримання позицій підприємства на ринку.

Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства [1].

Науковці-дослідники вважають, що персонал є найслабшою ланкою у загальній системі економічної безпеки підприємства. У цьому випадку мова може йти, з одного боку, про неусвідомлені загрози з боку персоналу (некомпетентність, халатність, випадкові помилки), з іншого – усвідомлені дії, пов'язані з крадіжками, шахрайством, саботажем, хабарництвом, розголошенням комерційної таємниці та іншими протиправними діями співробітників, одним словом – неефективні управлінські рішення, щодо персоналу підприємства [2]. Оскільки рівень таланту співробітників дуже різний, керівники, які працюють на найвищому рівні, мають розуміти цю реальність. Тому обов'язково визначати, які люди мають найвищий потенціал, скільки часу, енергії та ресурсів для них є оптимальним для більш цілісного високо функціонального робочого середовища.

Визначають три основні критичні риси високопотенційних співробітників:

Емоційний інтелект. Коли люди можуть точно розпізнавати емоції в інших і реагувати належним чином, вони виявляють здатність досягти успіху в міжособистісних стосунках. Цей важливий аспект переміщує ефективного працівника на вершину списку високопотенційних людей підприємства. Важливо, що нові лідери не обов'язково віддзеркалюють людей, з якими вони взаємодіють. Замість цього вони можуть виявляти твердість або співпереживання, залежно від ситуації. Інші риси ефективних співробітників включають тактовність і майстерне посередництво в ситуаціях, зосереджуючи людей на рішеннях, а не на грі звинувачень, яка надто часто з'являється в офісній політиці.

Спритне навчання новим навичкам. Високопотенційні співробітники повинні продемонструвати здатність шукати та розвивати досвід для своїх майбутніх ролей та ефективності. Те, чи можливий необхідний рівень навчання, залежить від комбінації різних факторів. Успішні особистості поєднують: мотивацію (для себе) та здатність спонукати інших до дії, IQ або пізнання/критичне мислення, особистість (наприклад, здатність до імпровізації, наполегливості та адаптації), бажання керувати.

Мотивація. Важливо зазначити, що без мотивації перевершувати очікування та наполегливо працювати для досягнення цілей неможливо. Керівники повинні знати, ким є люди, якими вони керують. Якщо вони розуміють основні мотиви, риси та навіть життєвий досвід кожної людини, це дозволяє їм використовувати минуле для більш точного прогнозування майбутнього.

Представимо шляхи оцінювання високого потенціалу співробітників на рис. 1.



Рисунок 1 – Шляхи оцінювання високого потенціалу співробітників

Оцінка персоналу відіграє важливу роль в управлінні людськими ресурсами.

По-перше, вона надає інформацію, необхідну для прийняття рішень щодо найму, розміщення, перетворення, просування по службі, розвитку, винагороди та звільнення людських ресурсів.

По-друге, вона визначає сильні та слабкі сторони працівників і надає інформацію про потреби персоналу в навчанні та розвитку.

По-третє, це сприяє підвищенню ефективності організації, надаючи зворотній зв'язок щодо продуктивності співробітників.

По-четверте, це полегшує спілкування між керівниками та їхніми підлеглими, спонукаючи їх обговорювати результати роботи останніх на основі результатів оцінки.

По-п'яте, оцінка надає обґрунтовані дані для справедливого ставлення, об'єктивно ґрунтуючись на заробітній платі, просуванні по службі, угодах і навчанні працівників на їх базі знань, навичках, здібностях і продуктивності.

Оцінювання кадрового складу має виступати основою для діагностики ефективності розвитку й функціонування кадрового потенціалу. З огляду на це, можна запропонувати розрахунок окремих показників, які умовно можна згрупувати, залежно від напрямів аналізу кадрового потенціалу (рис.2).

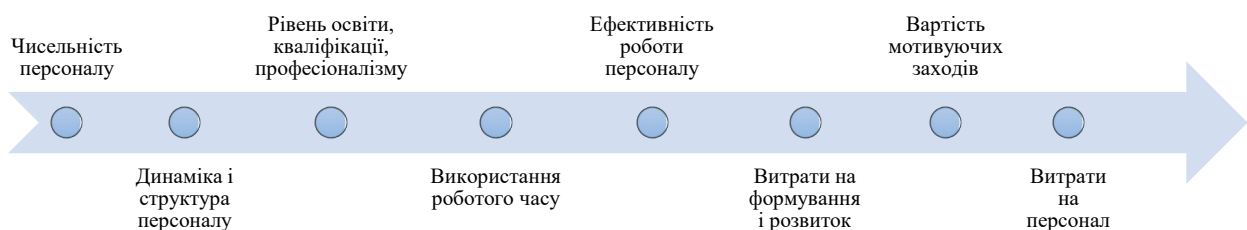


Рисунок 2 – Напрями оцінювання кадрового потенціалу

Представимо схему оцінки діяльності персоналу (табл. 1).

Таблиця 1 – Схема оцінки діяльності персоналу

Мета	Зміст	Основні моменти
Організація та рух людських ресурсів	Відповідне розміщення працівників відповідно до їх продуктивності	Розстановка, переведення, просування по службі, поновлення на роботі, прийом на роботу, звільнення
Розвиток людських ресурсів	Точне визначення здібностей співробітників і їх використання для розвитку людських ресурсів	Навчання та розвиток працівників
Вимірювання робочої сили та техніко-економічне обґрунтування	Надання запитуваних кількісних та якісних даних для досягнення довгострокового та короткострокового розвитку робочої сили та для вимірювання доцільності виконання функцій персоналу, таких як набір або просування по службі	Техніко-економічне обґрунтування функцій персоналу, таких як кадрові дані, найм, розміщення кадрів, перетворення та просування по службі
Вимірювання продуктивності та компенсація	Вимірювання ефективності роботи співробітників і використання отриманих даних для прийняття рішення/просування по службі, премії та заробітної плати	Підвищення по службі, премія, рішення про заробітну плату/просування по службі
Організаційний розвиток і розвиток бажання працювати	Надання можливостей виявити та покращити умови праці організації чи персоналу, а також використовувати дані, отримані про такі умови, як стимули для підвищення прагнення працівників до досягнення	Удосконалення роботи, підвищення волі до досягнення

Підсумовуючи, можна зазначити, підприємства, керівники яких розуміють важливість оцінювання кадрового потенціалу, роблять серйозний крок до власного процвітання та зміцнення конкурентних позицій у діловому бізнес-середовищі. Вміле та обґрунтоване управління та посилення визначеної складової дасть можливість сформувати висококваліфікований колектив та відповідати викликам сучасності.

*Список використаних джерел:*

- 1) Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2007. 352 с.
- 2) Швець Н.К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу. *Персонал*. 2018. № 5. С. 31–36.
- 3) Сидорова А.В., Гонтюк В.А. Оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі компетентнісного підходу. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 37–45.

## ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

**К.М. Леміш**, кандидат економічних наук, доцент

**В.В. Златьєва**, здобувач вищої освіти

*Бердянський державний педагогічний університет*

*(м. Запоріжжя, Україна)*

Постійний розвиток малого та середнього бізнесу дає можливість підвищити економічний розвиток держави, сфокусувати фінансові та виробничі ресурси населення, реалізувати потенціал держави та завершити структурні перетворення економіки. Саме це забезпечить умови для розвитку малого та середнього бізнесу при стратегічному управлінні змінами на підприємствах.

Стратегічне управління малими та середніми підприємствами – це процес формування місії, головних цілей і потенціалу малого та середнього бізнесу та методів їх виконання з метою гарантування розвитку підприємства в мінливому зовнішньому середовищі [1].

У стратегічному менеджменті використовують таке поняття як бізнес-процес, яке дає змогу з'ясувати головні складові цього процесу та визначити його основні характеристики:

- особливе управління діяльністю та розвитком підприємства, яке базується не лише на процесному підході, але й на системному з боку затвердження комплексу бізнес-процесів та направлення їх на забезпечення ефективного функціонування;
- управління бізнес-процесами включає безперервний моніторинг та прогнозування для забезпечення оптимальності у виконанні;
- включає комплекс заходів, спрямованих на здійснення стратегії і досягнення цілей організації [1].

Зі сторони стратегічного управління бізнес-процесами фокус компанії переходить з тактичних завдань на утворення чіткого плану функціонування підприємства на довгостроковий період. Застосування цих процесів в роботі підприємств дає можливість забезпечити виконання завдань обраних стратегій, тобто моделювання та прогнозування дає змогу описати, як саме стратегія може бути здійснена [4]. Таке управління визначається в складанні та виконанні довгострокової стратегії розвитку на базі постійного контролювання, зміни плану для гарантування виконання довгострокової мети.

Інноваційний розвиток включає здійснення бізнес-процесів, так як під час нього виконуються як стратегічні, так і оперативні заходи. У разі стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку необхідно враховувати рівень та якість інноваційного потенціалу, достатнього для його виконання.

Проте, оптимізація має включати не тільки процеси, але й міжфункціональні зв'язки, які виникають між ними. Ризики інноваційного розвитку, спричинені маленькою продуктивністю бізнес-процесів, повинні підпорядковуватись стратегічному управлінню методом забезпечення гнучкості системи функцій та схильності до інноваційних змін їх учасниками [3].

Також визначається ряд завдань, що мають бути в основі стратегічного управління, а саме: моніторинг зовнішнього середовища, оцінювання інертності системи, синтез, що містить формулювання головних інструментів керуючої системи, гарантування прогностичного та інформаційного супроводу процесу прийняття управлінських рішень, оцінювання ризиків реалізації управлінських рішень в умовах нестабільності [5]. Стратегічне управління бізнес-процесами необхідно виконувати на базі застосування раціональної системи показників, а саме за допомогою таких показників як рентабельність операційних витрат, рентабельність управління виробничими процесами, оборотність коштів у розрахунках, рентабельність адміністративних витрат, так як ця система надає можливість покращити ступінь адекватності прийнятих управлінських рішень та ефективності діяльності в цілому за допомогою

координації стратегічних та оперативних цілей, а також затвердження результатів бізнес-процесів в рамках підрозділів та підприємства [3].

Стратегічне управління підприємства має здійснюватись разом з належною послідовністю заходів. В першу чергу, для затвердження бізнес-процесів зі стратегічною метою підприємства необхідно затвердити напрями, завдання та етапи здійснення інноваційного розвитку підприємства. Для цього можна застосовувати метод побудови дерева цілей. Зазвичай, цілі підприємства направлені на збільшення рівня конкурентоспроможності за допомогою застосування інновацій та укріплення його позицій на ринку. Проте, бізнес-процеси мусять мати інноваційний характер та базу, що може бути реалізована за допомогою застосування інноваційних інструментів та нових методів управління ними.

Наступним етапом стратегічного управління є формування затвердженої з цілями програми менеджменту бізнес-процесів. Створивши необхідну модель, потрібно сформулювати стратегії стосовно трансформації. Зазвичай використовують метод сценаріїв, що становить прогноз з кожного проаналізованого рішення стосовно його виконання, а також можливих позитивних чи негативних наслідків [2]. Ще одним з інструментів, можна відмітити метод Форсайту. Відміною рисою є фокус на перспективу розвитку науки і технологій, використання яких є обов'язковим при реалізації стратегічного управління інноваційного розвитку підприємства

Таким чином, для забезпечення ефективної діяльності підприємства та утримання конкурентоспроможності потрібне стратегічне управління бізнес-процесами. Якісно сформована стратегія дасть змогу компанії досягнути запланованих результатів інноваційної діяльності в довгостроковій перспективі. Процеси інноваційного розвитку використовують з метою оптимізації та удосконалення діяльності підприємства та пришвидшує покращення інноваційної частини виробничої діяльності. Крім зменшення витрат на інноваційну діяльність, організація також отримує новий погляд на стратегічні цілі та напрями розвитку, таким чином, гарантуються високий рівень конкурентоспроможності, адаптації до зовнішніх змін та забезпечується довгострокова перевага в інноваційному розвитку.

*Список використаних джерел:*

1) Бояринова К.О., Бекмурзіна М.А. Формування та реалізація стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2018. URL [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3\\_2018/55.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2018/55.pdf)

2) Левикін В., Хворостініна О. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства. *Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених і студентів «Молодь у світі сучасних технологій»*, 2019. с.53-60.

3) Міхеєнко К. Вплив оптимізації бізнес процесів на капіталізацію підприємств. *Міжнародна науково-практична конференція «Фінансовий механізм рішення глобальних проблем: протидія економічних криз»* URL:[http://www.confcontact.com/2012\\_09\\_21/4\\_miheenko.htm](http://www.confcontact.com/2012_09_21/4_miheenko.htm)

4) Романенков Ю., Зейнієв Т. Завдання контуру стратегічного управління ефективністю бізнес процесів в організації. *Системні дослідження та інформаційні технології*. 2015. №3. С.43-47

5) Склад і особливості бізнес-процесів розробки та комерціалізації інновацій. *Інформаційний портал про ріст менеджменту*.2019. URL:<http://www.risemanager.ru/rims-676-1.html>.

## РОЗВІДКА СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА: ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН

**Ю.В. Ковтуненко**, доктор економічних наук, професор

**О.В. Ковальчук**, здобувачка PhD, асистент

*Національний університет «Одеська політехніка»*

*(м. Одеса, Україна)*

**Серкан Озджан**, доктор економічних наук, доцент

*Портсмутський університет*

*(м. Портсмут, Великобританія)*

Соціальні медіа революціонізували спосіб взаємодії компаній, організацій та урядів зі своїми зацікавленими сторонами. У цій роботі досліджується концепція розвідки соціальних медіа та її роль у залученні зацікавлених сторін. Вона розглядає застосування теорії зацікавлених сторін, яка наголошує на врахуванні інтересів усіх зацікавлених сторін, у контексті соціальних медіа. Також розглядаються дослідження ефективності комунікаційних стратегій у різних сферах, включаючи бізнес, управління кризами та військові дії. Також підкреслюються етичні та моральні наслідки управління зацікавленими сторонами в епоху інформаційної війни. Загалом це дослідження дає уявлення про важливість комунікаційних стратегій і аналізу соціальних медіа в управлінні відносинами із зацікавленими сторонами та досягненні цілей організації.

У сучасну цифрову епоху соціальні медіа стали невід'ємною частиною спілкування та взаємодії. Це змінило спосіб взаємодії окремих осіб, компаній, організацій та урядів зі своїми зацікавленими сторонами. Платформи соціальних мереж, такі як Twitter, Facebook та Instagram, надають унікальні можливості для прямого та особистого спілкування, дозволяючи зацікавленим сторонам ділитися своїми думками, проблемами та відгуками в режимі реального часу. У цій роботі досліджується концепція розвідки соціальних медіа та їх роль у залученні зацікавлених сторін. Робота розглядає застосування теорії зацікавлених сторін у контексті соціальних медіа та оглядає дослідження ефективності комунікаційних стратегій у різних сферах.

Теорія зацікавлених сторін (стейкхолдерів) є загально визнаною концепцією, яка наголошує на врахуванні інтересів усіх зацікавлених сторін у бізнесі чи організації. Вона визнає, що підприємства не існують ізольовано, а працюють у більш широкому соціальному контексті. Теорія зацікавлених сторін сприяє довгостроковій стійкості, довірі зацікавлених сторін і відповідальній діяльності. Вона надає організаціям основу для визначення та аналізу зацікавлених сторін, розуміння їхніх інтересів і потреб і розробки стратегій для управління їхніми відносинами. Соціальні медіа надають підприємствам можливість спілкуватися із зацікавленими сторонами більш безпосередньо та особисто, що призводить до підвищення лояльності до бренду та задоволеності клієнтів.

В цьому контексті доцільно також розглянути застосування теорії зацікавлених сторін у взаємодії з соціальними медіа. Теорія зацікавлених сторін застосовувалася в різних контекстах, включаючи використання соціальних медіа компаніями для взаємодії зі своїми стейкхолдерами. Дослідження показали, що компанії, які активно взаємодіють із клієнтами та реагують на їхні відгуки в соціальних мережах, як правило, мають кращу репутацію та вищу лояльність клієнтів. Подібним чином теорія зацікавлених сторін була застосована для залучення громадян до використання відкритих державних даних через гейміфікацію, що робить дані більш доступними та зрозумілими. Однак використання інформаційної війни викликає етичні проблеми, оскільки вона може використовуватися для поширення неправдивої або оманливої інформації. Організаціям необхідно розробити комунікаційні стратегії, які активно залучатимуть зацікавлених сторін для зміцнення довіри та авторитету.

Ефективні комунікаційні стратегії відіграють вирішальну роль у різних сферах, включаючи бізнес, маркетинг, політику, соціальні мережі, охорону здоров'я та освіту. Вони



допомагають організаціям охопити цільову аудиторію, налагодити відносини та досягти своїх цілей. Наприклад, у бізнесі комунікаційні стратегії сприяють ефективній комунікації зі співробітниками, клієнтами та зацікавленими сторонами, що призводить до збільшення продажів, лояльності клієнтів та позитивного іміджу бренду. У маркетингу комунікаційні стратегії просувають продукти чи послуги, що призводить до збільшення продажів і лояльності до бренду.

У контексті соціальних медіа ефективні стратегії комунікації є важливими для залучення зацікавлених сторін і досягнення цілей організації. Організації можуть використовувати різні тактики для збільшення зацікавленості та залучення на платформах соціальних мереж (рис. 1).



Рисунок 1 – Тактики взаємодії та стратегії взаємодії із зацікавленими сторонами через соціальні медіа

Платформи соціальних медіа забезпечують організації потужним середовищем для безпосередньої взаємодії зі своїми зацікавленими сторонами. Використовуючи такі платформи, як Twitter, Facebook і Instagram, організації можуть ділитися оновленнями, відповідати на коментарі та повідомлення, а також підтримувати змістовні розмови. Крім того, активність хештегів стала популярною стратегією підвищення обізнаності та залучення зацікавлених сторін до соціальних та екологічних проблем. Створюючи та просуваючи релевантні хештеги, організації можуть заохочувати зацікавлених сторін брати участь в обговореннях і ділитися своїми думками, тим самим посилюючи свій охоплення та вплив.

Під час кризових чи надзвичайних ситуацій ефективна комунікація стає ще більш важливою. Організації повинні мати чітко визначені плани комунікацій у кризових ситуаціях, які включають стратегії поширення своєчасної та точної інформації зацікавленим сторонам через соціальні мережі. Швидке вирішення проблем, надання оновлень і демонстрація співчуття можуть допомогти організаціям зберегти довіру та ефективно впоратися з кризою.

Поширеність дезінформації та пропаганди в соціальних мережах створює значні проблеми для організацій. У відповідь комунікаційні стратегії повинні включати проактивні заходи протидії неправдивим наративам і надання точної інформації. Організації можуть розвінчувати міфи, усувати неправильні уявлення та сприяти прозорості для боротьби з дезінформацією та підтримки довіри серед зацікавлених сторін.

Моніторинг аналізу настроїв і збір відгуків зацікавлених сторін є ключовими компонентами ефективних комунікаційних стратегій. Аналізуючи настрої розмов у соціальних мережах, організації можуть оцінити сприйняття зацікавлених сторін і визначити сфери, які потрібно покращити. Активний пошук і реагування на відгуки зацікавлених сторін

демонструє готовність слухати та вирішувати їхні проблеми, зрештою сприяючи міцнішим стосункам.

Платформи соціальних медіа пропонують можливості для співпраці та спільної творчості із зацікавленими сторонами. Організації можуть залучати зацікавлених сторін до розробки продуктів, процесів прийняття рішень і соціальних ініціатив за допомогою краудсорсингу та підходів участі. Безпосередньо залучаючи зацікавлених сторін, організації можуть зміцнити довіру, підвищити рівень задоволеності зацікавлених сторін і створити інноваційні рішення.

Хоча розвідка соціальних медіа та комунікаційні стратегії надають цінні інструменти для залучення зацікавлених сторін, етичні міркування повинні бути пріоритетними. Організації повинні дотримуватися етичних вказівок і принципів, забезпечуючи прозорість, захист конфіденційності та відповідальне використання даних. Крім того, необхідно ретельно оцінити та зменшити ризик небажаних наслідків, таких як ненавмисна поляризація або посилення шкідливого вмісту.

Напрямки майбутніх досліджень та висновки. Сфера аналізу соціальних медіа та залучення зацікавлених сторін продовжує швидко розвиватися. Майбутні дослідження мають бути зосереджені на вивченні нових технологій, таких як штучний інтелект і машинне навчання, щоб покращити комунікаційні стратегії та аналіз зацікавлених сторін. Крім того, розуміння впливу стратегій комунікації та розвідки соціальних медіа в контексті війни та геополітичних конфліктів є областю, яка потребує подальшого дослідження.

Підсумовуючи, ефективні комунікаційні стратегії та розвідка соціальних медіа є життєво важливими для успішного залучення зацікавлених сторін. Використовуючи платформи соціальних медіа, приймаючи проактивні комунікаційні стратегії та враховуючи етичні наслідки, організації можуть сприяти міцнішим стосункам, підвищувати репутацію бренду, ефективно управляти кризами та досягати своїх організаційних цілей. Використання потужності інтелекту соціальних медіа може відкрити нові можливості для залучення зацікавлених сторін у цифрову епоху.

Подяка: це дослідження стало можливим завдяки програмі Twinning R&I у Великобританії та Україні, що фінансується Research England за підтримки Міжнародних університетів Великобританії та UK Research and Innovation.

#### Список використаних джерел:

- 1) Esmark, C. L. (2020). Social media influencers and marketing: A systematic review. *International Journal of Advertising*, 39(5), 653-674.
- 2) Hutton, J. G., & Richardson, P. S. (2019). *Advertising: Principles and practice*. McGraw-Hill Education.
- 3) Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2017). *E-commerce: business, technology, society*. Pearson.
- 4) Riordan, L. (2021). Communication Strategies in Political Campaigns: The Use of Social Media in the 2020 Presidential Campaign. *Journal of Political Marketing*, 20(2), 164-178.
- 5) Wright, D. K. (2015). Employee engagement and communication research: Measurement, strategy, and action. *Business and Professional Communication Quarterly*, 78(3), 275-294.
- 6) Liu, H. C., & Lim, N. (2010). «How Large US Companies Can Use Twitter and Other Social Media to Gain Business Value.»
- 7) Zhyvko, O. V., & Polishchuk, M. V. (2017). Communication model of open government data gamification based on Ukrainian websites. DOI:10.1109/EXPAT.2017.7984367
- 8) Helmus, T. C., Bodine-Baron, E., & Radchenko, Y. (2022). The evolution of information warfare in Ukraine, 2014-2022.
- 9) Wang, Q., & Gu, A. (2016). Crisis communication and social media: The effects of hashtag activism on firm reputation.

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ МАЛОГО БІЗНЕСУ

**Д.С. Бутенко**, кандидат економічних наук, доцент

**А.Р. Кохан**, здобувач вищої освіти

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
(м. Харків, Україна)*

Реклама є невід'ємною частиною бізнесу і її роль стає все важливішою в світі з кожним днем. Від збільшення свідомості про продукти та послуги до взаємодії з потенційними клієнтами та збільшення продажів, реклама є ключовим інструментом для успішної діяльності бізнесу. Незважаючи на це, бізнес з невеликим бюджетом зазвичай стикається з труднощами в ефективному використанні реклами. Бізнес з обмеженим фінансуванням на рекламу може досягти бажаного результату за допомогою правильної стратегії.

Побудова ефективної рекламної стратегії відіграє важливу роль у досягненні результативності з малим бюджетом реклами. При правильній стратегії, підприємці можуть ефективно використовувати доступні рекламні інструменти, такі як соціальні мережі, місцева реклама та розсилки електронної пошти, щоб залучити увагу своїх потенційних клієнтів [1].

За останні роки витрати на рекламу в бізнесі постійно зростали. За даними Statista, загальний розмір світового рекламного ринку в 2021 році склав \$560 млрд. Через пандемію COVID-19 та економічні складнощі в світі, витрати на рекламу онлайн у 2022 році зросли на 10,9%. Це свідчить про те, що попит на рекламу продовжує зростати, але змінюється формат її подачі.

Так, наприклад, відносно малого бізнесу, слід зазначити, що він займає значну частку формування рекламного об'єму. За даними Small Business Administration, у США малі підприємства витрачають в середньому 7,5% свого доходу на рекламу.[2] Це достатньо великий обсяг, який свідчить про важливість реклами для розвитку малого бізнесу.

Ці дані вказують на те, що розробка ефективної рекламної стратегії для малого бізнесу є ключовою умовою оптимізації витрат на просування продуктів та послуг. У малого бізнесу зазвичай немає значних фінансових ресурсів для реклами, тому їх бюджет потрібно використовувати якомога ефективніше. Стратегія просування може допомогти малому бізнесу залучити потенційних клієнтів і збільшити продажі, не витрачаючи зайвих коштів.

Наприклад, ефективна рекламна стратегія може включати в себе використання соціальних медіа, пошукову оптимізацію, контент-маркетинг, email-маркетинг та інші ефективні інструменти реклами. Кожен з цих напрямів просування може бути використаний для залучення цільової аудиторії і підвищення популярності бренду.

Недоцільне використання рекламних бюджетів може призвести до витрат на рекламу, яка не приносить бажаного ефекту. Оскільки у малого бізнесу зазвичай немає таких розширених можливостей, як у великих компаній, кожна витрачена грошова одиниця на рекламу повинна мати максимальний результат [3].

Ефективність використання обмеженого бюджету є важливим для малого бізнесу, бо нерозумне та неправильне розподілення рекламного бюджету може призвести до витрат, які не приносять позитивного результату. Наприклад, якщо компанія витрачає значну частину свого бюджету на рекламу у соціальних мережах, а її цільова аудиторія більш активна в інших каналах просування, то це може призвести до відсутності бажаної результативності та грошових витрат [4].

За даними HubSpot, 65% малого бізнесу використовують соціальні мережі як головний канал для своєї реклами, а 72% з них заявили, що соціальні мережі були ефективними для залучення нових клієнтів. [5].

З огляду на швидке зростання онлайн-продажів та популярності соціальних мереж серед користувачів, таргетована реклама стала одним з найбільш доступних та ефективних методів просування товарів та послуг для малого бізнесу. Цей тип реклами передбачає

використання алгоритмів, які дозволяють визначити цільову аудиторію та налаштувати рекламну кампанію максимально ефективно.

Згідно зі статистикою, більше 90% невеликих підприємств використовують соціальні мережі для просування своїх продуктів та послуг, а більше половини з них віддають перевагу таргетованій рекламі. Дослідження показують, що такий підхід дозволяє знизити витрати на рекламу, збільшити конверсію та досягти більшого ефекту від просування. [7]. Також, таргетована реклама дозволяє малому бізнесу більш точно націлити свої зусилля на певну аудиторію, що забезпечує більшу ймовірність успіху.

Дослідження, проведені в Європі підтверджують важливість таргетингу в рекламних кампаніях. За даними дослідження, проведеного компанією IAB Europe у 2022 році, більше 80% споживачів відзначають, що таргетована реклама впливає на їх рішення про покупку [6].

Згідно з даними табл.1 можна чітко відстежити значний вплив таргетованої реклами, яку у повсякденній діяльності використовують компанії для кінцевих споживачів, які стали все більше купувати товари саме через отримання персональних повідомлень у вигляді реклами.

Таблиця 1 – Динаміка росту онлайн-продажів [7]

Рік	Загальний обсяг онлайн продажів (\$млрд)	Відсоток приросту продажів	Відсоток таргетованої реклами в діджитал маркетингі	Відсоток конверсії
2018	2,307	18%	42%	2.71%
2019	2,842	23%	49%	2.98%
2020	3,453	21%	58%	3.21%
2021	4,207	22%	64%	3.46%
2022	4,934	17%	71%	3.67%

Згідно наведених результатів можна зробити наступні висновки:

Загальний обсяг онлайн продажів зростає з кожним роком, що вказує на зростання популярності онлайн покупок серед споживачів.

Відсоток приросту продажів також збільшується щороку, що показує, що споживачі стають все більш активними в онлайн покупках.

Використання таргетованої реклами також має позитивний ефект на рівень конверсії. Згідно зі статистикою, рівень конверсії з таргетованої реклами в середньому становить 4,4%, порівняно з 0,6% для не-таргетованої реклами.

Крім того, дослідження показують, що таргетована реклама забезпечує більший рівень взаємодії користувачів з рекламою та підвищує їхню вірогідність взяти участь в акції або придбати товар.

За даними компанії Statista, в 2021 році витрати на таргетовану рекламу в світі склали 118,4 мільярдів доларів, що на 20,2% більше, ніж у попередньому році. Водночас загальні витрати на цифрову рекламу зросли на 12,7%. [7] Ці дані свідчать про те, що таргетована реклама продовжує набирати обертів та є однією з найбільш перспективних галузей діджитал-маркетингу.

Слід також зазначити, що не варто розглядати лише один інструмент просування, навіть якщо його ефективність повністю закриває потреби компанії. Доцільно впроваджувати нові канали розповсюдження реклами з урахуванням специфіки діяльності суб'єкта підприємництва. Одним з таких каналів реклами при малих вкладеннях може стати інфлюенсер-маркетинг.

Інфлюенсери – це люди з великою кількістю підписників у соціальних мережах, які мають вплив на свою аудиторію. Використання інфлюенсер-маркетингу може бути дуже ефективним для малого бізнесу, оскільки воно дозволяє привернути увагу до вашого продукту або послуги, залучити нових клієнтів та підвищити свій бренд-імідж.

Інфлюенсер-маркетинг є достатньо бюджетним методом реклами для підприємства, оскільки він дозволяє взаємодіяти зі споживачами за допомогою людей, які мають власний

блог у соціальних мережах та довіру цільової аудиторії. Так, за даними Influencer Marketing Hub, на 2021 рік, більше 90% маркетологів вважають інфлюенсер-маркетинг ефективним методом реклами, а кожен витрачений долар на такий вид реклами зазвичай приносить середньо 5,78 доларів прибутку. [8].

Крім того, він дозволяє малому бізнесу легко залучати увагу молодіжної аудиторії, яка все частіше віддає перевагу рекламі в соціальних мережах та рекомендаціям від своїх улюблених блогерів.

Тож підсумовуючи, треба зазначити, що для досягнення успіху в рекламі не обов'язково мати великий бюджет. Малий бізнес може досягати значних результатів за допомогою правильної стратегії та ефективних методів реклами, які включають таргетовану рекламу, електронну пошту, SEO та інфлюенсер-маркетинг. Стрімкий розвиток соціальних мереж та збільшення попиту на онлайн-продажі є додатковими факторами, які підкреслюють важливість ефективною рекламної стратегії. Для досягнення успіху необхідно зосередитися на конкретних потребах компанії та визначити найбільш оптимальний для неї метод реклами.

*Список використаних джерел:*

- 1) Коваль О. М. Маркетинг в умовах кризи: підходи та інструменти. К.: КНЕУ, 2020. 408 с.
- 2) Офіційний сайт Small Business Administration. URL: <https://www.sba.gov>
- 3) Гуляєва А.В., Рябоконт І.В. Організація та технології реклами. К.: КНЕУ, 2018. 342 с.
- 4) Ковальчук Л.М., Переверзєв О.О., Барановська О.Г., Колос В.Ю. Маркетинг : Підручник. К.: Знання, 2017. 592 с.
- 5) Офіційний сайт HubSpot. URL: <https://www.hubspot.com>
- 6) Офіційний сайт «The Rise of Social Media Advertising» Hootsuite, 2021. URL: <https://blog.hootsuite.com/social-media-advertising/>
- 7) Офіційний сайт Statista. URL: <https://www.statista.com>
- 8) Офіційний сайт Influencer Marketing Hub. URL: <https://influencemarketinghub.com>

## **СУЧАСНІ НАПРЯМКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**О.В. Березовський**, здобувач PhD

*Національний університет «Одеська політехніка»  
(м. Одеса, Україна)*

Сьогодні інновації стають ключовим фактором розвитку більшості підприємств. Збільшується кількість наукових праць, присвячених дослідженню інноваційної діяльності. Переважно увага зосереджена не на ціновому механізмі конкуренції, а на інноваційному процесі, пов'язаному з підвищенням загального виробничо-економічного потенціалу фірми. Тому вітчизняні вчені активно працюють над обґрунтуванням національних інноваційних пріоритетів з метою пошуку ефективних механізмів залучення та ефективного використання інновацій.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Питанням пошуку напрямку інноваційного розвитку підприємств, проблем теорії інновацій, формуванню інноваційних стратегій присвячено велику кількість наукових робіт. До них, перед усім, належать праці Р. Купера, П. Майерса, Х. Менша, Й. Шумпетера, Б. Твіста, Б. Санто, П. Друкера, Ф. Ніксона,

С. Валдайцева, Л. Водочека, Дж. Ван Дейна, Г. Менша, К. Найта, В. Александрової, А. Пригожина, А. Гальчинського, Б.А. Райзберга, Л.Ш. Лозовського.

Щоб краще розуміти потребу в напрямках інноваційного розвитку промислових підприємств, важливо розглянути теоретичну основу даної теми.

Згідно Закону України «Про інноваційну діяльність»: «інноваційна діяльність – це діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг»[1].

Розвиток промислового підприємства – це довготривалий процес кількісних і якісних змін в діяльності, що призводять до покращення стану підприємства шляхом підвищення потенціалу, конкурентоспроможності, а також адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що має підвищити здатність підприємства протидіяти негативному впливу навколишнього середовища та його життєздатності. Розглядаючи механізм інноваційного розвитку, мається на увазі особлива інноваційна спрямованість креативних ідей і цілей, зміна, новизна, що дозволить підвищувати якість, сприяти примноженню кінцевого результату.

Кожне підприємство має впроваджувати в виробництво нові технології та забезпечити високий ступінь технологічності виробництва з тим, щоб займати гідне місце на ринку, перемігши своїх конкурентів. На цій основі підприємства постійно знаходяться у пошуках нових ідей, які мають бути активно комерціалізовані.

Нововведення та їх втілення в реальне життя завжди тісно пов'язане з виробництвом і реалізацією чогось нового, особливо в процесі виробництва продукції та надання послуг. Проте інновації взаємодіють із організацією та управлінням виробництвом, маркетингом, удосконаленням системи організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності.

Рівень інноваційного розвитку промислового підприємства, що в кінцевому етапі формує напрямки діяльності, залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх (загальноекономічних та регіональних) факторів (умов), що впливають на господарюючу діяльність негативно, або позитивно (рис. 1) [2].

Від внутрішнього потенціалу підприємства, а також зовнішніх позитивних умов залежить швидкість пошуку, розробки та впровадження інновацій. В даному випадку кожен з чинників пов'язані між собою і формують інноваційну активність. Відповідно напрямки інноваційного розвитку, що все ж таки використовуватиме промислове підприємство в своїй діяльності повністю залежить від супроводжуючих факторів.

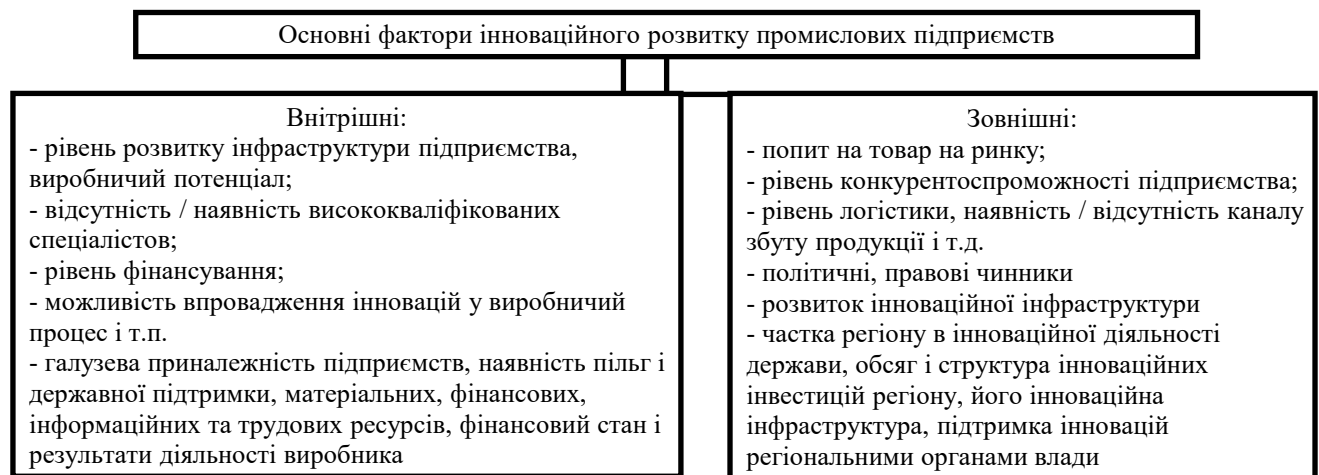


Рисунок 1 – Фактори інноваційного розвитку промислових підприємств

Отже, на сучасному етапі функціонування промислових підприємств, все частіше

зіштовхуються з потребою впровадження, та вибору напрямів, інноваційного розвитку, сучасний розвиток інноваційних знань пропонує багатогранність можливих напрямів, тому їх можна класифікувати за ознаками (таб.1).

Таблиця 1 – Класифікація напрямів інноваційного розвитку

Класифікаційна ознака	Види напрямів інноваційного розвитку
За стратегічною спрямованістю	- напрям збалансованого інноваційного розвитку; - напрям наступаючого інноваційного розвитку; - напрям захищаючого інноваційного розвитку;
За напрямом	- локальний; - глобальний;
За строком реалізації	- довгостроковий; - середньостроковий; - короткостроковий;
За сферою застосування	- продуктивний; - технологічний; - ринковий; - організаційно-управлінський; - ресурсний.

*Узагальнено на підставі [5]*

Потреба про перехід підприємства на інноваційний шлях розвитку може бути прийнята у випадку, коли існує мета підвищення ефективності діяльності, у відповідь на дії конкурентів, або ж для досягнення конкретного рівня розвитку. Можливо виділити чотири напрямки розвитку впровадження інновацій, щоб зрозуміти, який найкраще підходить розглянемо кожен з них.

Базисні інновації, що пропонують нововведення для формування нової галузі. Вони передбачають створення нового напрямку діяльності, наукових відкриттів, та кардинальної зміни вже існуючої діяльності на підприємстві.

Поліпшуючі інновації, представляють собою зміни, або удосконалення. До них можна віднести покращення існуючих продуктів, введення нової продукції, покращення методів організації виробництва. Такий напрямок інновацій, все є таки є найкращим для промислових підприємств, адже вони впливають на удосконалення технологій, покращення якості і конкурентоспроможності продукції на ринку.

Модифікаційні інновації, це незначні зміни вже в існуючому асортименті продукції, технологій, системи управління для їх вдосконалення. Такі інновації не несуть в собі змін функції виробів, або процесів їх виробництва, але призводять до поліпшення діяльності підприємства.

Також, можна виділити псевдо інновації, що є напрямком інноваційної діяльності, це рішення, які пропонують незначні зміни в діяльності, і не несуть суттєвої новизни.

В залежності від ситуації, дозволено використовувати напрямок введення мікроінновацій, що пропонують інновації, яких буде достатньо для вирішення присутніх проблем на підприємстві, такі нововведення покращать діяльність та ефективність використання ресурсів. Вони не потребують значних коштів, особливої адаптації, та істотних змін в діяльності при впровадженні [3].

Важливо зауважити, що розвиток вітчизняної промисловості, її технічне, технологічне оновлення має відбуватися з впровадженням найновіших технологій. Такий розвиток потребує інноваційного забезпечення – наявності та можливості на підприємствах використовувати нові сучасні цифрові технології та інвестиційно-фінансового забезпечення процесів їх впровадження. Для розвитку інвестиційних ресурсів на промислових підприємствах країні необхідно створити необхідний інвестиційний клімат та механізми державних гарантій, які б активізували, забезпечували участь в інвестиційному процесі вітчизняних інвесторів – суспільства, населення, як основних фінансових учасників процесу розвитку країни. Актуальними напрямками, що передбачають крок в майбутнє для промислових підприємств у

напряму створення та розвитку нових наукових знань є: технології 3D-друку, розвитку кіберфізичних систем, впровадження виробничих технологій, біотехнологій, нанотехнологій, технологій альтернативної енергетики, робототехніка та інші технології.

Сприяння просуванню новостворених інновацій у промислове виробництво є важливим напрямом державної промислової політики, оскільки значна частина розробок залишається розробками і не має практичного впровадження. Одними з найбільш перспективних та очікуваних є впровадження цифрових платформ та технологій предикативної аналітики і технологій швидкої інтеграції виробництва з використанням відповідних пристроїв та контролерів. Наприклад, у Німеччині в 2018 році вже функціонувало понад 400 цифрових платформ промислового Інтернету. Другий напрямок, що потребує промислового впровадження – технології віртуальної, доповненої та змішаної реальності, які використовуються в дизайні продукції, управлінні запасами, навчанні та обслуговуванні персоналу. Третій напрямок – технології створення віртуальної копії реального об'єкта, яка здатна прогнозувати зупинку обладнання та підвищувати якість. Однією з найпопулярніших нових технологій у світі стало використання робототехніки, яка має широкі перспективи промислового застосування в потоково-транспортному і збиральному виробництві та на інших операціях. З впровадженням промислового Інтернету зростає можливість і необхідність впровадження технологій штучного інтелекту, що використовуються для підвищення продуктивності виробництва при збільшенні обсягів обробки даних. Почнуть активно використовуватись і впроваджуватись технології, що дозволяють оптимізувати ланцюжки поставок і виробничі процеси. Однак, на жаль, в інноваційному напрямку розвитку є і перешкоди, що насамперед пов'язані з недостатньою поінформованістю вітчизняного бізнесу про ці технології та можливості і перспективи впровадження [4].

Отже, вибір напрямку інноваційного розвитку залежить від багатьох факторів, а насамперед від мети, що планує досягти промислове підприємство в своїй діяльності. Інноваційний розвиток можна охарактеризувати, як результат переходу від старого в новий стан, що досягається впровадженням новітніх продуктів, процесів, або ж технологій. Діяльність підприємств, що базується на безперервній розвідці та пошуку нових методів і засобів задоволення потреб споживачів, підвищенні ефективності управління, також можна назвати інноваційним розвитком. Крім того, інноваційний розвиток передбачає розширення меж інноваційної діяльності та впровадження нововведень у різні сфери діяльності підприємства.

*Список використаних джерел:*

- 1) Закон України «Про інноваційну діяльність». 2010. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
- 2) Романова Т.В. Шляхи підвищення інноваційної активності промислових підприємств України. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3732>
- 3) Лапін О.В., Марчук Н.О. Визначення можливих напрямків інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3647>.
- 4) Actual directions of regulation and stimulation of innovative development of industrial enterprises. *Economics, Finance and Management Review*. 2022. Issue 3 (11). URL: <https://public.scnchub.com/efmr/index.php/efmr/article/view/200/144>.
- 5) Адаменко О. А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств. *Наукові праці Національного у-ту харчових технологій*. 2010. №35. С. 5–10. URL: <http://dspace.nuft>



## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Ю.І. Продіус**, кандидат економічних наук, доцент  
**В.В. Левчук**, здобувач вищої освіти  
*Національний університет «Одеська політехніка»*  
*(м. Одеса, Україна)*

Сучасні тенденції розвитку теорії та практики міжнародного менеджменту безперечно відображають важливі зміни в глобальному бізнес-середовищі. Розвиток глобальної економіки, зміна геополітичних умов та зростання ролі культурологічних аспектів тільки підсилюють важливість міжнародного менеджменту як ключового фактору успіху міжнародних компаній. Вивчення сучасних тенденцій розвитку теорії та практики міжнародного менеджменту є надзвичайно важливим для керівників бізнесу та менеджерів, які працюють в глобальному середовищі. Такі тенденції дозволяють краще розуміти складні економічні, соціальні та політичні процеси, що відбуваються у світі, та сприяють підвищенню ефективності керівництва бізнесом. Розуміння та використання цих тенденцій допомагає компаніям та організаціям ефективно керувати своїми ресурсами, досягати успіху на міжнародному ринку та розширювати свою діяльність.

Однією з головних тенденцій є розвиток глобальної економіки. Зростання обсягів міжнародної торгівлі та інвестицій призводить до збільшення числа компаній, що мають міжнародну діяльність. Тому, міжнародний менеджмент стає надзвичайно важливим у забезпеченні успіху бізнесу. Крім того, зміна політичної та економічної влади в різних регіонах світу впливає на стратегії міжнародних компаній та їхніх співробітників, а також на взаємодію з місцевими владами та культурою.

Зростання глобалізації та міжнародної співпраці призвело до того, що бізнес-лідери повинні мати більш широкий культурний досвід і розуміння різних культурних контекстів для успішної роботи в міжнародному середовищі. Тому культурологічна компетентність стає все більш важливою в контексті міжнародного менеджменту.

На сьогоднішній день культурологічна свідомість відіграє важливу роль в міжнародному менеджменті. Культурологічна свідомість означає розуміння культурних різниць і здатність працювати з різними культурами. Такі навички допоможуть знайти підхід до усіх членів команди та спільну мову з партнерами та клієнтами компанії. Розуміння особливостей різних національностей може допомогти менеджеру компанії створити приємну сприятливу атмосферу в колективі та запобігти виникненню багатьох конфліктів. Культурологічна свідомість може бути розвинута через спілкування з людьми з різних культур, вивчення культурологічних матеріалів та за допомогою культурного аналізу. Культурний аналіз допомагає підприємствам розуміти культурні особливості різних країн, що дозволяє їм ефективніше взаємодіяти з партнерами та клієнтами з різних культурних середовищ.

Геополітичні чинники є зовсім не новими тенденціями в теорії та практиці міжнародного менеджменту, однак, в силу своєї динамічності, завжди є актуальними і потребують безперервного вивчення та дослідження. Вони визначають політичну, економічну та соціальну обстановку у різних країнах та регіонах світу, що може вплинути на ведення бізнесу міжнародними компаніями.

Однією з ключових складових геополітичного середовища є відносини між країнами, які можуть бути дружніми або ворожими. Наприклад, санкції та інші обмежувальні заходи, які вводяться країнами одна проти одної, можуть мати серйозний вплив на підприємства, що діють у таких умовах. Крім того, політична нестабільність в різних країнах може призвести до складнощів у веденні бізнесу та прийнятті рішень.

Іншою складовою геополітичного середовища є регіональні конфлікти та війни, які також можуть мати великий вплив на міжнародний бізнес. Такі конфлікти можуть викликати зміни в законодавстві, обмеження в імпорті та експорті, втрату ринків збуту та інше.

Також, геополітичні чинники можуть вплинути на глобальні тенденції розвитку економіки та бізнесу, наприклад, на збільшення значення розвиваючихся ринків та зменшення ролі розвинутих країн, на зміну регіональних альянсів та інші аспекти. Це обумовлює важливість вивчення та дослідження геополітичних умов в сучасному міжнародному менеджменті.

Розвиток технологій є іншою важливою тенденцією у міжнародному менеджменті. Швидкий розвиток технологій та поширення цифрової техніки змінюють підходи до бізнес-процесів та способи взаємодії зі споживачами та партнерами. Міжнародні компанії повинні знати, як ефективно використовувати новітні технології та інформаційні системи для забезпечення свого успіху на міжнародному ринку.

Сучасні технології, такі як хмарні обчислення, штучний інтелект, розширена реальність та блокчейн, стають все більш доступними та дешевшими. Це дозволяє міжнародним компаніям збільшувати ефективність своєї діяльності та отримувати конкурентні переваги. Наприклад, використання хмарних технологій дозволяє компаніям зберігати та обробляти великі обсяги даних, а штучний інтелект може допомогти в прогнозуванні ринкових тенденцій та управлінні виробництвом.

Також технології дозволяють покращувати взаємодію зі споживачами та партнерами. Завдяки електронним платформам та соціальним мережам, компанії можуть отримувати зворотний зв'язок від своїх клієнтів та відповідно адаптувати свої продукти та послуги до їх потреб. Крім того, вони дозволяють міжнародним компаніям з легкістю спілкуватися та співпрацювати зі своїми партнерами та співробітниками з усього світу.

Зростання використання технологій може також призвести до деяких негативних наслідків. Зокрема, це може призвести до зниження кількості робочих місць, оскільки автоматизація процесів може замінити людський фактор. Крім того, зростання використання технологій призводить до збільшення загрози кібербезпеці, що може призвести до витоку конфіденційної інформації та порушення прав споживачів.

Окрім цього, використання технологій може також і негативно впливати на взаємодію з партнерами та споживачами. Наприклад, надмірне використання електронних платформ та соціальних мереж може призвести до зниження якості комунікації та взаємодії зі споживачами, що може негативно позначитися на репутації компанії.

Щоб очолити справді видатну команду потрібна ефективність і оперативність. Продуктивна команда, яка є неефективною, виконує роботу швидко, але вона може надавати неправильним цілям найвищий пріоритет. Навпаки, ефективна, але неефективна команда виконує необхідні завдання, але не в належному темпі. Ідеальним є створення команди, яка є ефективною та дієвою. Але з чогось треба починати, і спроба використовувати обидва підходи одночасно може не мати бажаного результату. Тому, перш ніж братися за ефективність, треба почати із пошуку рішень для ефективності. Роблячи наголос на ефективності, можна бути впевненим, що команда працює над проектами, які сприяють досягненню відповідних бізнес-цілей. Зробивши ефективність звичкою, можна зосередитися на ефективності, що передбачає виконання такої ж ефективною роботи за менший час.

Допомогти персоналу стати успішним і ефективним є кінцевою метою. Завдяки цьому команда зможе розставити пріоритети за швидкістю та продуктивністю, але при цьому бачити загальну картину. Хоча підвищення ефективності є першим кроком, є й інші дії, які можна вжити, щоб допомогти своїй команді розробити ефективні та результативні передові практики.

Управління роботою дає змогу організувати персонал і проекти на всіх рівнях організації, щоб кожен мав доступ до даних, необхідних для виконання найважливіших завдань. Рішення для управління роботою можуть допомогти подолати розрив між регулярними обов'язками та більш загальними корпоративними цілями на відміну від окремих

завдань і проектів. Замість того, щоб витратити час на роботу з низьким пріоритетом, команда може правильно визначити пріоритети завдань для оптимізації вартості компанії.

Успішні команди не працюють ізольовано. Треба переконатись, що співробітники знають, як їхня робота пов'язана з іншими програмами та проектами, щоб забезпечити їм успіх. Члени команди можуть витратити більше часу на результативні ініціативи та менше часу на організацію роботи, коли всі знають, хто що робить і до якого часу.

Коли ефективність команди буде під контролем, треба підвищувати ефективність. Автоматизація ручних або повторюваних завдань за допомогою автоматизації бізнес-процесів є одним із методів для цього. Згідно з Індексом анатомії роботи, середньостатистичний інтелектуальний працівник витрачає 60% свого часу на діяльність, пов'язану з роботою, наприклад на пошук схвалень, пошук інформації або повторення раніше виконаних завдань. Автоматизуючи ручні завдання, можна дати співробітникам більше часу, зосередити увагу на стратегічній, експертній роботі.

Раннє виявлення стресових зон допоможе переоцінити та перерозподілити ресурси, якщо це необхідно, коли робота прострочена або члени команди перевантажені. Команда може бути проактивною, а не реактивною, якщо встановлено чітку стратегію для виділення та визначення областей, які потребують покращення. Це підвищує ефективність, дозволяючи команді більш сумлінно ставитися до вашої роботи, а також підвищує ефективність, оскільки усуваються непотрібні зусилля.

Щоб зібрати продуктивну команду, знадобиться час. Почати можна з концентрації на ефективності та надання команді знань про пріоритети та цілі компанії. Після чого можна зосередитись на ефективності шляхом збільшення автоматизації та мінімізації пов'язаної з роботою діяльності.

Таким чином, вивчення сучасних тенденцій розвитку міжнародного менеджменту дозволяє керівникам бізнесу бути готовими до викликів глобалізації, змінюватися та адаптуватися до нових умов. Також це допомагає виявляти нові можливості для розвитку бізнесу та збільшення його конкурентоспроможності. Дослідження сучасних тенденцій міжнародного менеджменту є важливим для підвищення рівня компетентності менеджерів та розширення їхнього професійного досвіду. Вивчення новітніх підходів та технологій дозволяє розширювати можливості керівництва бізнесом, ефективно використовувати ресурси та підвищувати продуктивність роботи. Крім того, вивчення сучасних тенденцій розвитку міжнародного менеджменту сприяє підвищенню культурної компетентності менеджерів.

*Список використаних джерел:*

- 1) Zamlynskyi V.A. Impact of Corporate Culture on the Company's Development. *Accounting and Finance*. 2019. № 1(83). - С. 145-151
- 2) Yevdokimova, M.; Zamlynskyi, V.; Minakova, S.; Biriuk, O.; Ilina, O. 2019. Evolution of corporate social responsibility applied to the concept of sustainable development, *Journal of Security and Sustainability Issues* 8(3), 2019. P.473-480
- 3) Rigby, D. K. , Bilodeau, B. (2018, April 5). *Management Tools & Trends*. <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/> (дата звернення 03.05.2023)
- 4) Efficiency vs. effectiveness in business: Your team needs both <https://asana.com/resources/efficiency-vs-effectiveness-whats-the-difference> (дата звернення 04.05.2023)
- 5) Продіус Ю.І., Добровольська А.Є., Подольський В.А. Управління персоналом як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах виходу на зовнішні ринки. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. 12/1. С. 9-13

## СУЧАСНІ УМОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК СКЛАДОВОЇ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Ю.П. Воржакова**, кандидат економічних наук, доцент

**К.О. Поліщук**, здобувач вищої освіти

*Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (Київ, Україна)*

Сучасні умови розвитку ринку праці і трудового середовища ставлять перед керівниками бізнесів нові виклики, але і пропонує нові можливості. Глобалізація, демографічні тенденції, нестабільність конкуренції, збільшення вимог від держави та діджиталізація процесів – основні фактори, що впливають на кадрове забезпечення в умовах сьогодення.

Сучасне кадрове забезпечення – складова частина кадрового менеджменту, що спрямована на підбір, адаптацію, мотивацію, розвиток, навчання та адміністративний супровід персоналу. Управлінське середовище активно розвиває власні стратегії управління персоналом, що збільшать їх конкурентоспроможність на ринку роботодавців і підвищать ефективність роботи співробітників.

Глобальне дослідження трендів на ринку праці від відомої аудиторської компанії Deloitte “Global Human Capital Trends” в 2021 році виділяє наступні основні складові розвитку кадрового забезпечення в умовах сьогодення:

1) Врахування розвитку ментального і фізичного благополуччя співробітників в дизайні самої роботи, а не пропонувати окремі заходи, що спрямовані на їх покращення. Імплементация дизайну добробуту в саму роботу допомагає працівникам відчувати благополуччя під час виконання своїх робочих зобов'язань, а не лише поза робочим часом. Це корисно як для організації, так і для працівників. Робота, яка задовольняє потреби людини в якості життя, мотивує працівників проявляти свої найкращі здібності під час робочого процесу і відповідно підвищує ефективність роботи організації.

2) Розвиток свободи волі працівників в роботі дає можливість їм проявляти себе більш ефективно і сприяє відповідній проактивності. Можливість співробітником самостійно аналізувати власну роботу і пріоритизувати задачі сприяє розвитку креативного мислення, яке відкриває для співробітника широке поле, що потребує покращення або оптимізації. Такий підхід до роботи сприяє відсіюванню виконавців і надає змогу побудувати середовище лідерів.

3) Створення ідеальних команд шляхом суміщення онлайн і офлайн робочого середовища. Використання спеціальних інструментів та технологій дозволяє покращити командну роботу та зв'язок між співробітниками. Це можуть бути спільні робочі платформи, віртуальні конференції, колаборативні інструменти та інші інноваційні рішення, які сприяють зручній комунікації та спільній роботі. Комбінація технологічних рішень з особистими зустрічами допомагає бізнесу створити гнучку команду, яка в будь-який момент зможе швидко підлаштуватись під зовнішні обставини.

4) Кадрове забезпечення в цілому переходить від створення стандартів і політик, до ефективної перебудови робочих процесів. HR взаємодіють з керівництвом, бізнес-лідерами та іншими функціональними відділами, спільно переосмислюючи стратегію підприємства. Вони допомагають впроваджувати людські цінності, просуваючи ідею, що успішність організації залежить від забезпечення добробуту, розвитку та задоволеності працівників [1].

В той же час, кадрове забезпечення постійно оновлюється паралельно з оновленням технологічних рішень. Зараз організації ставлять перед собою задачу розділити всю роботу навпіл між машинами і людьми до 2025 року. Це також стосується і HR спеціалістів, які за допомогою автоматизації рутинних процесів зможуть вивільнити час на вирішення стратегічних питань бізнесу. Основні технології, що застосовуються в кадровому забезпеченні перелічені нижче (табл.1).

Таблиця 1 – Технології, що застосовуються у кадровому забезпеченні

Технологія	Опис роботи
Інтернет рекрутмент	Пошук кандидатів через інтернет-платформи, соціальні мережі, онлайн статті, тощо.
Applicant tracking system	Цифрова система, що самостійно аналізує профіль та резюме кандидата на вакансію і відсіює заявки людей, що потенційно не підходять. Вибір створюється на основі вимог, що прописані в тексті вакансій та інформації про ефективних співробітників компанії.
Штучний інтелект	Використання штучного інтелекту як персонального помічника кожного співробітника. Онлайн-асистент запрограмований на надання консультацій по основним питанням. Такі системи дозволяють мінімізувати навантаження на HR відділ за допомогою зменшення кількості звернень і підвищують ефективність роботи співробітників.
Інтеграція онлайн навчання в оцінку співробітників	Інтернет платформи для навчання, такі як Prometheus, Coursera LinkedIn Learning дозволяють побудувати стратегію навчання і надають дані для оцінки розвитку співробітника.
Agile-впровадження HR системи	Онлайн спринти, віртуальний розподіл на робочі групи за допомогою аналізу профіля кожного співробітника використання методів, таких як канбан або скрам-дошки, для візуалізації та пріоритизації завдань.
HR аналітика на основі Big Data	Використання великого обсягу даних (Big Data) для здійснення аналізу та отримання цінних інсайтів в галузі управління людськими ресурсами (HR). Big Data включає в себе масивні, різноманітні та швидкозмінні набори даних, які можуть бути зібрані з різних джерел, таких як соціальні медіа, електронна пошта, HR-системи, опитування співробітників та інші джерела.
Інвестування в шляхи оцінювання співробітників на основі ДНК	Біометричні датчики, когнітивні тести та штучний інтелект дозволяють аналізувати емоційний та культурний інтелект працівника, його схильність до агресії, когнітивних помилок та брехні у роботі. Діагностика нейропсихологічних та психофізіологічних особливостей людини допомагає побудувати індивідуалізовані підходи до навчання, адаптації та розвитку працівників та робити висновки про ступінь сумісності та ефективності роботи у команді.

*Узагальнено на підставі [2]*

Дані тренди спрямовані на автоматизацію всіх процесів кадрового забезпечення, поглиблення аналітики співробітників і покращення умов працевлаштування для створення найбільш ефективного робочого середовища.

На даний момент не тільки конкуренція на ринку і розвиток онлайн технологій сприяють автоматизації кадрового забезпечення. В процеси діджиталізації також активно залучена держава. Так, наприклад, починаючи з червня 2021 року в Україні офіційно діють електронні трудові книжки. Такі державні інновації дозволяють автоматизувати процес обліку співробітників. Одна з головних переваг цієї системи полягає в зменшенні паперового документообігу та ризику втрати або пошкодження документів.

Цифрова трудова книжка надає зручність працівникам, оскільки вони можуть будь-коли перевірити свій страховий стаж через цю систему. У майбутньому вона також може дозволити працівникам автоматично виходити на пенсію без необхідності відвідувати Пенсійний фонд [3].

Важливим фактором також є захист персональних даних співробітників і кандидатів на вакансію. Штрафи за вилити або зберігання персональних даних без дозволу для фізичних осіб становить від 100 000 до 300 000 гривень, а для юридичних осіб в розмірі від 3% до 5% загального річного обороту такої юридичної особи, при цьому не менше ніж 300 000 гривень за кожне окреме порушення [4]. В українських компаніях лише 53% директорів запроваджують заходи для захисту персональних даних, проте світова практика свідчить про критичну необхідність такого захисту для всіх компаній. Відповідно, захист персональних даних дає конкурентні переваги у наступних функціях кадрового забезпечення:

- 1) Підвищення привабливості роботодавця і його HR-бренду.
- 2) Використання соціальних медіа і реферальних програм для якісного найму працівників.

3) Узгодження соціокультурних цінностей між підприємством-роботодавцем і працівником та їх трансформація відповідно до потреб бізнесу [5].

Всі відповідні заходи сприяють розвитку кадрового забезпечення як ефективної складової кадрового менеджменту на підприємстві і дозволяють бізнесам підтримувати тренди і максимізувати ефективність роботи власного персоналу, а отже – всієї компанії.

*Список використаних джерел:*

1) Міжнародне дослідження Deloitte 2021 Human Capital Trends. Deloitte: вебсайт. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html> (дата звернення 20.05.2023).

2) Длугопольська Т.І., Гук Ю.В.. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. 2021. №62. С. 13-16. URL: <http://surl.li/henyuw> (дата звернення 20.05.2023).

3) Про захист персональних даних. Закон України № 2297-VI від 27.10.2022. / Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>. (дата звернення 21.05.2023).

4) Електронна трудова книжка : про що варто знати роботодавцям і працівникам? *Державна служба України з питань праці*: веб-сайт. URL: <https://dsp.gov.ua/podolannia-nelehalnoi-zainiatosti/elektronna-trudova-knyzhka-pro-shcho-var-to-znaty-robotodavtsiam-i-pratsivnykam/> (дата звернення 21.05.2023).

5) Жуковська В.М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. №2. С. 10-15. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/jan/20629/zhukovska.pdf> (дата звернення 21.05.2023).

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ У КОНТЕКСТІ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**О.О. Буковський**, кандидат економічних наук, старший викладач

**В.В. Кедік**, здобувач вищої освіти

*Національний університет «Одеська політехніка»*

*(м. Одеса, Україна)*

Управління підприємствами є однією з ключових складових виробничого менеджменту, оскільки воно пов'язане з розробкою, впровадженням та контролем ефективних стратегій і тактик управління. У контексті сучасної економіки підприємства мають стикатися з багатьма викликами та завданнями, такими як конкуренція на ринку, зміни клієнтських потреб, швидкий розвиток технологій, зміни законодавства, а також зростання вимог до якості та ефективності виробництва.

Один із головних принципів виробничого менеджменту полягає у тому, щоб максимально ефективно використовувати наявні ресурси. Підприємства мають стежити за тим, щоб вони ефективно використовували свої фінансові, матеріальні, людські та інші ресурси. Це можливо досягти за допомогою різних інструментів та методів управління, таких як бенчмаркінг, контроль якості, регулярне аналізування даних, впровадження новітніх технологій, підвищення кваліфікації персоналу та інших.

Ще одним важливим аспектом виробничого менеджменту є розробка ефективної стратегії управління. Стратегія повинна відповідати потребам підприємства та забезпечувати досягнення мети. Успіх стратегії залежить від того, наскільки вона забезпечує максимальну ефективність використання ресурсів та дозволяє підприємству забезпечити стабільний розвиток.

Крім того, управління підприємствами повинно бути спрямоване на досягнення максимальновисокої якості продукції або послуг, що надаються. Якість є ключовим фактором конкурентоспроможності на ринку та задоволення клієнтів. У цьому контексті, підприємства повинні використовувати різні інструменти контролю якості, такі як системи стандартизації та сертифікації, процедури перевірки якості виробництва, інспектування та аудити

Також необхідно зазначити, що управління підприємствами має забезпечувати ефективне управління персоналом. Люди є головним активом будь-якої компанії, тому важливо забезпечувати їх ефективне управління та розвиток. Це можливо досягти шляхом регулярної оцінки роботи персоналу, підвищення кваліфікації та розвитку навичок, забезпечення соціальних пакетів та мотиваційних програм.

У контексті сучасного бізнесу, важливо також забезпечувати ефективний маркетинг та комунікації. Підприємства повинні розуміти потреби та очікування своїх клієнтів, розвивати ефективні стратегії продажу та маркетингу, забезпечувати якісний сервіс та ефективну комунікацію зі своїми клієнтами та партнерами.

Для ефективного управління підприємствами у контексті виробничого менеджменту, можна використовувати різні методи та інструменти. Один з таких методів - це Lean-менеджмент, який базується на принципах ефективного використання ресурсів та усуненні витрат, які не додають цінності для клієнта. Цей метод може допомогти зменшити час виробництва та витрати на матеріали та інші ресурси.

Інший метод - Total Quality Management (TQM), який базується на принципах створення культури якості та постійного вдосконалення та дозволяє забезпечити високу якість продукції або послуг, зменшити відходи та витрати, підвищити задоволеність клієнтів.

Таким чином, необхідно зазначити, що управління підприємствами у контексті виробничого менеджменту - це складний та багатогранний процес, який потребує використання різноманітних методів та інструментів, стратегічного управління, забезпечення високої якості продукції або послуг, інноваційного управління персоналом, сучасних маркетингових та комунікаційних стратегій, новітніх технологій та інформаційних систем з метою забезпечення максимальної ефективності та продуктивності у контексті швидкої реакції та адаптації до змін умов ринку.

*Список використаних джерел:*

- 1) Хорольський В. П., Коренець Ю. М., Серебренников В. М. Автоматизовані системи керування виробництвом смарт – продуктів харчування : Монографія / За ред. професора В.П. Хорольського. Кривий Ріг: ФОП Чернявський Д.О., 2021. 312 с.
- 2) Prodius O.I. Trends and Problems of Innovative Activities Development of Domestic Industrial Enterprises. *Green, Blue and Digital Economy Journal*. 2020. №. 2. Vol. 1. P. 20-26.
- 3) Продіус О.І. Концептуальні основи та функціональні складові економічної безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 10. С. 46-48.

## MODERN TRENDS IN THE FIELD OF ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

**І.І. Соколи**, доктор економічних наук, професор  
*Національний університет «Одеська політехніка»*  
(м. Одеса, Україна)

In connection with the transition of Ukraine to result-oriented management, the introduction of such methods as result-oriented budgeting, control from the standpoint of efficiency and quality, it is extremely important to evaluate the activities of public authorities, which includes an analysis of the results achieved. Performance evaluation is the key to understanding the processes taking place in the state, identifying competitive advantages and disadvantages of specific bodies and departments, as well as the system as a whole. There are many approaches to assessing the effectiveness of public administration, some of which have already been touched upon in this paper. So, for example, the most commonly used indicator of achievement in the development of public administration is the World Bank's GRICS composite index, discussed in the first chapter. The methodology of this ranking is based on the understanding of performance as a sub-category of quality, and the comparison is made using best practice as a benchmark. Let's pay attention to other methods of evaluating the results of public administration. The methodology for calculating the Global Competitiveness Index, proposed by the World Economic Forum, is similar to assessing the quality and effectiveness of public administration. The quality of public administration, since it involves the calculation of a consolidated integral indicator. The key difference is the set of factors that are taken as a basis.

The global competitiveness index includes:

- 1) The quality of institutions.
- 2) Infrastructure.
- 3) Macroeconomic stability.
- 4) Health and primary education.
- 5) Higher education and professional training.
- 6) Efficiency of the market for goods and services.
- 7) Efficiency of the labor market.
- 8) Development of the financial market.
- 9) The level of technological development.
- 10) The size of the domestic market.
- 11) Competitiveness of companies.
- 12) Innovative potential.

A number of national standards are also used to evaluate the performance of public administration.

One of the current methods for assessing the effectiveness, efficiency and quality is a methodology based on an approach to determining the effectiveness of those measures to provide the population with an affordable and high-quality set of state and municipal services that are provided by regional and municipal authorities and their departments. The following were taken as the main criteria for assessing quality: the level of quality of public services (timeliness and efficiency of provision, compliance with certain standards for the provision of services, administrative regulations and the applicant's request); the level of accessibility of public services (simple, rationality, openness and transparency of the service provision process and its effectiveness); the level of trust shown by the consumer of the service to the body providing the service.

The considered methodology can be characterized as a comprehensive one, taking into account most of the main indicators, which makes it possible to assess not only the quality and efficiency of the provision of state and municipal services at the moment, but also the degree of possible forecasts built on the basis of the results obtained, necessary to improve the efficiency of state bodies. However, this method of evaluating the effectiveness and efficiency does not allow to



estimate the cost of resources, and also does not include a basis for the analysis of services provided in electronic form.

As a result of the study of current trends in performance assessment in the field of public administration, the author proposes the following recommendations for improving the public administration system.

First, as a result of comparing the above approaches to performance assessment, it was concluded that, for the most part, the systems for assessing the public sector and management in it are based either on subjective indicators, that is, on perception, or operate on objective macroeconomic indicators. In this regard, there is an urgent need to develop a methodology for assessing the effectiveness of management in the public sector, which would combine the above-mentioned factor components. At the same time, it is important that the results of assessments and analysis are available to stakeholders to form an open dialogue between the state, as a service provider, and citizens and businesses, as consumers of a particular service.

Secondly, the identified importance of assessing the effectiveness of public administration dictates the need to improve the aspect of planning. The integration analysis showed that although the goals are systemic in nature, the expected indicators are often not achieved. Therefore, it is necessary to bring the result-oriented assumption in line with the realities of reality. As part of forecasting and planning, it is necessary to set achievable goals and objectives, thereby determining stability in management, since the pursuit of inflated results leads to wasteful spending of budget funds, as well as other management resources.

Thirdly, when choosing priority areas for development, it is necessary to conduct a deeper analysis to predict or confirm the effectiveness of a particular event in terms of achieving socially significant goals, as well as to determine ways to modernize. Similarly, when abandoning a direction or goal that was already under development, an evidence-based approach would be appropriate. The termination or suspension of the development of a particular direction must be documented and justified by providing data on costs and results, as well as the reasons for refusing to carry out activities within the framework of the designated plan.

Introduction of innovative methods of office work and document flow significantly lightens the burden of extensive functions entrusted to state officials. However, within the framework of the considered provisions, according to the author, insufficient attention is paid to the management of processes in structures. Let's stop in more detail on the recommendations that can be offered within the framework of this directions. First of all, government agencies need to reengineering of processes and regulatory functions, which will not only reduce costs and reduce the size of the state apparatus, but also to achieve greater management results.

Next, it is necessary to develop a system of non-monetary incentives for government officials, such as an award or prize. This will improve motivation of civil servants, and will also become a driver for the development of both workers and departments as a whole. Active introduction of digital technologies in management systems forces us to reconsider the role of the manager and highlight new features that will meet the needs of a modern system government controlled. In this regard, it is necessary to take measures to advanced training of officials as part of the digitalization of management processes. This can be achieved through a variety of refresher courses, including number of online courses. From the standpoint of training new personnel, it is also necessary to take into account innovations, which are implemented in public administration. That is why the programs education in educational institutions of higher education dedicated to the state management should also include specialized disciplines that will provide the civil service with qualified personnel.

Based on the analysis of the characteristics of results-based management in Ukraine, A number of conclusions can be drawn from this chapter. First, technology results-based management introduced as part of the administrative reform the state system allowed the public sector to become more transparent, regulated and focused on efficiency and results. However, the existing structure of management and implementation of processes is still not ideal, so how the potential for administrative simplification is not fully realized, nor is full implementation of results-based management achieved. Secondly, the analysis of the activities of public authorities showed that the national regulatory and

planning system differs in systemic and integrated management by results, however low achievability of the established indicators. The author believes that the reason for this are goal-setting errors that do not take into account the influence of external factors, but as well as the readiness of the system to carry out specific activities of the development plan. This fact has a negative impact on the results management system as a whole, which gives rise to the need for changes in goal-setting at the national level. Thirdly, the result of considering modern trends in the assessment performance in the field of public administration was the identification of areas, problems and possible ways to solve them in the results-based management system. The highest priority among them is the development assessment methodologies, revision of the incentive policy for civil servants and planning for results-based management. Having identified the main trends and problems of assessing the effectiveness of managerial innovations in the system of public authorities of Ukraine as a whole, should move on to identifying the specifics of regulatory impact assessment, individual characteristics and barriers that a particular state body in the implementation of managerial innovations.

*References:*

- 1) Akhtar, S., Ensuring Accountability in the Post-2015 Development Agenda/ United Nations ESCAP 2014
- 2) Al-Othaimen, Series of Actions to Tackle Challenges of Unemployment in OIC Member States/ 34th Ordinary Session of the Board of Directors of Islamic Center for Development of Trade (ICDT) Bean, R., Radford, R., *The business of Innovation: Managing the corporate imagination for maximum results*. Amacom 2011
- 3) Bendixsen, S., Guchteneire, P. Best Practices in Immigration Services Planning. *Journal of Policy Analysis and Management*. 22, 2003. 677-682.
- 4) Earl, L., An historical comparison of technological change, 1998-2000 and 2000-2002, in the private and public sectors/ *Science Innovation and Electronic Information Division Catalogue* № 7 (2004)
- 5) Gokhberg L., Meissner D. Innovation: Superpowered invention. *Nature*. 2013. Vol. 501. P. 313-314., c.314
- 6) Hamel G. *The Future of Management*. Boston : Harvard Business School Press. 2013, 288.
- 7) Kanigel, R., *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*, New York, 1997
- 8) Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition
- 9) Thomson, P., Public sector management in period of radical change: 1979-1992. *Public, Money & Management*, 12(3): 33-41

## СУЧАСНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

**Л.В. Ширяєва**, доктор економічних наук, професор

**А.В. Перекитна**, здобувач вищої освіти

*Одеський національний морський університет*

*(м. Одеса, Україна)*

В управлінні фінансовим потенціалом підприємства важливу роль відіграє його діагностика, яка передбачає систематичну оцінку та моніторинг фінансового потенціалу підприємства з використанням різних підходів, методів та прийомів аналізу і є важливим засобом для оперативного й стратегічного впливу на виробничо-господарську діяльність підприємства.

В науковій літературі підходи до оцінки фінансового потенціалу підприємства будуються переважно шляхом пропозиції застосування певного методу або поєднання методів. Вірно обраний метод дозволяє визначити наявність фінансового потенціалу, його використання та якісне забезпечення.

Аналіз сучасних досліджень науковців [1–4] показав, що основою методів оцінки фінансового потенціалу підприємства в розрізі впливу різноманітних факторів є визначення результатів діяльності підприємства за окремими напрямками з метою виявлення наявних резервів фінансових ресурсів та підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому. У даному дослідженні розглянемо такі методи:

– метод оцінки з використанням інтегрального показника або системи показників – в загальну методику оцінки покладено розрахунок зваженого значення показників з попереднім визначенням їх вагомості. Даний метод є найбільш розповсюдженим, а джерелом для розрахунків є показники, що містяться у формах фінансової звітності, що спрощує отримання інформації для аналізу;

– метод експертної оцінки фінансових коефіцієнтів або фінансових індикаторів – дозволяє дослідити основні показники фінансового потенціалу підприємства у динаміці та зробити спробу екстраполяції й прогнозу цієї динаміки на майбутнє;

– ресурсний метод – базується на дослідженні структурних та динамічних обсягах наявних джерел формування різних фінансових ресурсів підприємства, які є основними елементами фінансового потенціалу;

– структурний (коефіцієнтний) метод – ґрунтується на обчисленні та діагностиці структурних елементів вхідних фінансових ресурсів, їх ефективності та віддачі за допомогою коефіцієнтів, що характеризують різні позиції фінансового стану підприємства;

– цільовий метод – передбачає зіставлення фактичних та планових показників, закладених у оцінку результатів управління фінансовим потенціалом підприємства, використовується в системі фінансового контролінгу та базується на своєчасному виявленні відхилень фактичних результатів від запланованих і ухвалення управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію;

– змішаний метод – використовує окремі напрями та елементи перелічених методів, а основною складовою змішаного підходу є вартісна оцінка фінансових ресурсів підприємства, їх спроможність трансформації у додану вартість в процесі виробництва.

Кожен з методів має свої особливості застосування на практиці. Так, при використанні методу оцінки за допомогою інтегрального показника чи системи показників необхідно обрати показники-стимулятори з позитивною тенденцією до збільшення. В іншому випадку розрахунок фінансового потенціалу з використанням інтегрального показника не дозволить реально визначити вплив окремих факторів.

Метод експертної оцінки базується на суб'єктивній думці експертів, що беруть участь у формулюванні висновків, що призводить до обмеженості їх суджень щодо прогнозованої поведінки підприємства. Так, «компанії повинні зосередитися на пріоритетних сферах

цифрових інновацій, зокрема, централізації фінансової експертизи в глобальних центрах передового досвіду та реінжинірингу застарілих фінансових процесів» [5, с. 834].

При використанні ресурсного методу існує вірогідність відсутності порівнянних аналітичних даних у грошовій та натуральній формах оцінки існуючих фінансових ресурсів, що ускладнює оцінку їх ефективності та якості.

Вартісна оцінка є досить складною з позиції обмеженості доступності до окремих інформаційних джерел щодо діяльності підприємства. Так само цей недолік притаманний цільовому, доходному, витратному та ринковому підходам. Крім того, дані підходи є досить трудомісткими, потребують формування та опрацювання великих масивів вихідної інформації, що потребує чималих попередніх розрахунків.

У теорії оцінки фінансового потенціалу підприємства за допомогою використання вищенаведених методів передбачається розподіл підприємств на різні рівні (високий, середній, низький, критичний). Проблемним моментом щодо визначення та розподілу є кількісне ранжування значення інтегрального показника. Вважаємо, що у загальному вигляді ранжування не має особливого значення, а при індивідуальному підході до діяльності конкретного підприємства може змінюватися.

Аналіз існуючих методів оцінки фінансового потенціалу підприємства та підходів щодо визначення його рівнів дозволив зробити висновок, що на теперішній час не існує уніфікованого послідовного підходу чи методу, які надають можливість оцінити фінансовий потенціал. Враховуючи, що метою оцінки фінансового потенціалу підприємства є розробка шляхів його підвищення, вибір та застосування конкретного методу є індивідуальним та залежить від аналітичних здібностей економістів, які формують аналітичну базу для прийняття ефективних управлінських рішень. Вони повинні бути направлені на оптимізацію діяльності підприємства відповідно до розроблених на перспективу напрямів його розвитку з урахуванням визначених резервів підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

*Список використаних джерел:*

- 1) Блащак Б.Я. Удосконалення системи управління фінансовим потенціалом підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Тернопіль, 2019. 221 с.
- 2) Богма О., Камінський С., Гутник П. Фінансовий потенціал підприємства: методика оцінювання. *Scientia fructuosa*. 2022. № 2. С. 36–47.
- 3) Камінська І. М., Мишко О. А., Шишка Д. С. Методичні підходи до аналізу фінансового потенціалу підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 4. С. 107–113.
- 4) Партін Г. О. Формування фінансового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка (електронне видання)*. 2016. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4754>
- 5) Oneshko S., Ostropolska Ye., Pomazun O., Hrynychshyn Ya. and Rak R. Development of Digital Innovations in Company Financial Management. *Review of Economics and Finance*. 2022. Vol. 20, No. 1, Pp. 826–835