



HEIn4.0



ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І. І. МЕЧНИКОВА

Економіко-правовий факультет

Кафедра менеджменту та інновацій

# УПРАВЛІНСЬКІ ДОСЛІДЖЕННЯ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПРОЦЕСІВ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ «ІНДУСТРІЯ 4.0»

---

МАТЕРІАЛИ

Міжнародної науково-практичної конференції

*м. Одеса, 15 грудня 2023 року*

Одеса – 2024

УДК 005.6: 330.34.1

У66

*Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради  
Економіко-правового факультету  
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова  
(протокол № 6 від 29.02.2024 року)*

**Управлінські** дослідження в контексті розвитку процесів  
У 66 четвертої промислової революції «Індустрія 4.0» : матеріали  
Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 15 груд. 2023 р.) / відп.  
ред.: Е. А. Кузнєцов, О. П. Радченко ; Одес. нац. ун-т імені  
І. І. Мечникова. – Одеса : Фенікс, 2024. – 104 с.  
ISBN 978-617-8395-82-7

Міжнародна науково-практична конференція «Управлінські дослідження в контексті розвитку четвертої промислової революції Індустрія 4.0» направлена на активізацію наукових, аналітичних і практичних досліджень у сфері професійної системи менеджменту; визначає пріоритетні напрямки розвитку менеджерських (управлінських) досліджень, їх специфіку і умови для практичної реалізації.

Матеріали конференції визначають актуальні позиції щодо розвитку професійної системи менеджменту в Україні, будуть корисними для дослідників менеджменту, викладачів ЗВО, студентів спеціальностей управлінського та економічного спрямування.

**УДК 005.6: 330.34.1**

ISBN 978-617-8395-82-7

© Одеський національний університет  
імені І. І. Мечникова, 2024  
© Колектив авторів, 2024

## ПРОГРАМНИЙ КОМІТЕТ

### Голова:

*Кузнєцов Едуард Анатольович*, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та інновацій, ОНУ імені І. І. Мечникова (Україна, м. Одеса)

### Заступник голови:

*Радченко Олександр Петрович*, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту та інновацій, ОНУ імені І. І. Мечникова (Україна, м. Одеса)

### Члени програмного комітету:

*Барна Марта Юрійівна*, доктор економічних наук, професор, перший проректор Львівського торговельно-економічного університету (Україна, м. Львів);

*Бенто Сінді Лопес*, PhD of Economics, департамент менеджменту, стратегії та інновацій, Католицький університет Левена (KU LEUVEN), м. Левен, Бельгія;

*Дел'Аммі Стефано*, доктор економічних наук, професор, Університет імені Альдо Моро, м. Барі, Італія;

*Де Лепелеер Гірт*, Координатор проекту «Посилення ролі ЗВО у промисловій трансформації в контексті парадигми Industry 4.0 у Грузії та Україні» 609939-ERP-1-2019-1-BE-ERPKA2-SVNE-JP, Технологічний кампус Генту Католицького університету Левена (KU LEUVEN), м. Левен, Бельгія;

*Ломачинська Ірина Анатоліївна*, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки та підприємництва Одеського національного університету імені І. І. Мечникова (Україна, м. Одеса);

*Побережець Ольга Валеріївна*, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів і аудиту Одеського національного університету імені І. І. Мечникова (Україна, м. Одеса);

*Сафонов Юрій Миколайович*, доктор економічних наук, професор, заступник директора Державної наукової установи «Інститут модернізації змісту освіти» Міністерства освіти і науки України (Україна, м. Київ);

## ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

### Голова:

*Кузнєцов Едуард Анатольович*, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та інновацій, ОНУ імені І. І. Мечникова

### Члени організаційного комітету:

*Радченко Олександр Петрович*, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту та інновацій, ОНУ імені І. І. Мечникова;

*Ненно Ірина Михайлівна*, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та інновацій, ОНУ імені І. І. Мечникова;

*Масленников Євген Іванович*, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та інновацій, ОНУ імені І. І. Мечникова;

*Чуркіна Ірина Євгенівна*, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та інновацій, ОНУ імені І. І. Мечникова;

*Мазур Олена Євгенівна*, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та інновацій, ОНУ імені І. І. Мечникова;

*Павлович Олександра Романівна*, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та інновацій, ОНУ імені І. І. Мечникова.

## ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА .....	6
<b>Е. А. Кузнецов</b> МЕТОДОЛОГІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРИРОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	9
<b>Ю. В. Аксьонова</b> ДЕЯКІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ ПІД ВПЛИВОМ ІНДУСТРІЇ 4.0 .....	15
<b>Аль-Джейм Даніел</b> ПРИНЦИПИ АДАПТАЦІЙНОГО НАВЧАННЯ КАДРІВ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	19
<b>А. О. Войцеховська</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ РОЛІ УНІВЕРСИТЕТІВ ТА ЇХНІЙ ВКЛАД У РОЗВИТОК СУЧАСНОГО СУСПІЛЬСТВА .....	22
<b>А. О. Гусєв</b> ДЕРЖАВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ МАКРОЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 4.0. ....	26
<b>А. В. Задонська</b> ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА СТРУКТУРУ І ДИНАМКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ .....	30
<b>А. Ю. Златова</b> ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ .....	32
<b>Р. Г. Кіртока</b> ЕВОЛЮЦІЯ ФАКТОРІВ ВИРОБНИЦТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ .....	36
<b>К. В. Корець</b> МОТИВАЦІЙНІ ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	41
<b>Кузнецов Е. А., Нєнно І. М.</b> КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ВИЩОЇ ШКОЛИ МЕНЕДЖМЕНТУ «НОВА НОРМАЛЬНІСТЬ» .....	45
<b>О. В. Куруч</b> ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТОМ ГОСПОДАРЮВАННЯ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ПІДХІД .....	50
<b>Ю. О. Максимова, А. Д. Поспєєва</b> ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	53

<b>О. Є. Мазур</b> УПРАВЛІННЯ ЦІНАМИ В БАГАТОПРОДУКТОВОМУ ВИРОБНИЦТВІ . . . . .	55
<b>Є. І. Масленніков</b> ОЦІНКА АКТИВІВ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ . . . . .	60
<b>Ю. І. Мотуз</b> ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ . . . . .	64
<b>І. М. Ненно</b> СТАНДАРТИЗАЦІЯ ЯК ФОРМА ПОБУДОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗА УЧАСТЮ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ . . . . .	65
<b>В. В. Олійник</b> ПРИНЦИПИ ІНТЕГРАЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРСЬКОГО КАПІТАЛУ . . . . .	68
<b>О. Б. Перелі</b> СОЦІОКУЛЬТУРНА СКЛАДОВА В СИСТЕМІ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА СУЧАСНИЙ БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ НИМ . . . . .	71
<b>О. В. Побережець</b> СТРУКТУРУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ . . . . .	74
<b>О. П. Радченко</b> РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ В ЕПОХУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ . . . . .	78
<b>А. Є. Рябоконт</b> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОГО КАПІТАЛУ . . . . .	81
<b>Д. В. Стокалюк</b> ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА УПРАВЛІНСЬКЕ МАЙБУТНЄ . . . . .	84
<b>Н. А. Тухтенко</b> УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО ЛІДЕРА . . . . .	86
<b>М. П. Чайковська, Д. Цисар</b> БІЗНЕС-МОДЕЛІ В МАРКЕТИНГОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ СТАРТАПІВ ІНДУСТРІЇ 4.0 . . . . .	90
<b>І. Є. Чуркіна</b> АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ . . . . .	94
ОСНОВНІ ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ КОНФЕРЕНЦІЇ . . . . .	98

## ПЕРЕДМОВА

Початок ХХІ століття характеризується розвитком процесів четвертої промислової революції Індустрія 4.0, що, на думку багатьох дослідників, певним чином показує проблеми розвитку професійної системи менеджменту, а то і зовсім відсталість технологій управлінського супроводу сучасного технологічного, соціально-економічного і соціокультурного прогресу суспільства (К. Шваб, Г. Мінцберг, Ф. Малік, Г. Хемел, С. Кауфман). Ця думка підтверджується цілим спектром системних помилок, які допускають керівники різного рівня стосовно тактичних і стратегічних питань інноваційного розвитку сучасного суспільства. Особливо негативна системність управлінських проблем проявляється на прикладі війни в Україні, яка показує концептуальну, стратегічну і операційну непрофесійність кадрового складу менеджменту. Тут може прийти думка, що робимо все, що можливо, але професійний менеджмент відповідає за свої рішення та їх результативність на протязі усього часу своєї діяльності і не може допускати час на проби, системні помилки, що виникають одна за одною, і довготривале мало спеціалізоване навчання. Пройшов час учнівства, потрібно давати результат, який так давно зачекалось українське суспільство. Потрібно особливо зауважити, що проблема розвитку професійної системи менеджменту є світовою проблемою і тому вона носить глобальний характер і може вирішуватися тільки на основі системної інтеграційної взаємодії, в першу чергу, розвинутих країн світу.

Наше бажання провести спеціалізовану конференцію, присвячену саме проблемі розвитку управлінських досліджень, було доповнено участю нашої кафедри і університету в цілому в ряді міжнародних проектів останніх років, особливо в проекті ЄС Еразмус+ «Посилення ролі ЗВО в промисловій трансформації в контексті парадигми Industry 4.0 в Грузії та Україні» 609939-EPP-1-2019-1-BE-EPPKA2-SVNE-JP та виконання Наказу № 46-02 від 13.04.2020 року про реалізацію міжнародного проекту в Одеському національному університеті імені І. І. Мечникова. Крім того, в чому ми впевнені повністю, що розвиток менеджменту потребує спеціалізації досліджень саме менеджерського напрямку.

На нашу думку, розвиток сучасних менеджерських (управлінських) досліджень виступає основою інноваційної трансформації

професійної системи менеджменту. Структурно специфіка управлінських досліджень не є пріоритетом тільки науки, хоча базова основа їх інноваційного розвитку закладено саме в науковій діяльності. Потрібно зазначити, що управлінські дослідження є необхідним елементом управлінської діяльності також на рівні аналітики і практики менеджменту. Системна взаємодія науки, аналітики і практики менеджменту створюють потенціал для розвитку професійної системи менеджменту в цілому. В той же час, важливо зазначити, що специфіка управлінських досліджень на рівні науки, аналітики і практики менеджменту є різною і потребує різних форм професійної і спеціалізованої підготовки кадрів менеджменту. Системна підтримка даних форм спеціалізації управлінських кадрів є необхідним фактором розвитку менеджменту в цілому.

Проблеми розвитку менеджерських (управлінських) досліджень були запропоновані нами в контексті актуальних напрямків сучасного розвитку професійного менеджменту, а саме:

- розвиток менеджмент-освіти в контексті четвертої промислової революції Індустрія 4.0;
- інноваційні технології професійного менеджменту в епоху технологічної сингулярності;
- концептуальні і практичні проблеми розвитку менеджерської (управлінської) науки в університетах третього покоління;
- менеджерський (управлінський) капітал в системі процесів капіталізації інтелектуальних людських ресурсів;
- формування інноваційної парадигми розвитку професійної системи менеджменту в XXI столітті.

Однак, ми звернули увагу, що запропоновані проблеми не є досить популярними серед наукової спільноти, особливо коли йде мова про управлінські дослідження менеджерського спрямування з системним застосуванням базових концептів професійної системи менеджменту. Це означає, в першу чергу, що менеджмент поки не вийшов з галузевої специфіки прояву і економічної системи мислення, що є, в більшості випадків, факторною характеристикою індустріального способу виробництва. Наша позиція визначається тим, що менеджмент має професійну основу, яка має свою наукову, аналітичну і практичну базу знань і спеціалізованих професійних компетенцій. Професійна база менеджменту не може мати комплексну структуру із різних, навіть споріднених наук і сфер діяльності, а має відповідати системним

характеристикам окремої науки, освіти і професії. Ми розуміємо, що проведення науково-практичних конференцій сприяє виявленню не тільки фундаментальних і прикладних здобутків, але і недоліків в розвитку певного напрямку діяльності. Тому ми маємо надію, що проблеми розвитку професійної системи менеджменту в XXI столітті стануть пріоритетним трендом для науковців і практиків в умовах інноваційного розвитку сучасного суспільства.

*Едуард Кузнєцов,  
доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедру менеджменту  
та інновацій Одеського національного  
університету імені І. І. Мечникова*



*Е. А. Кузнєцов*

*д.е.н., проф.*

## МЕТОДОЛОГІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРИРОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Дослідження методологічних аспектів розвитку менеджменту стало необхідним елементом розуміння стратегічних і тактичних тенденцій розвитку інноваційних процесів сучасного суспільства. Такі обставини сформовані пріоритетною роллю менеджменту в системі інноваційних змін, які проходять в умовах четвертої промислової революції і становлення епохи сингулярності. Крім того, виникають наукові дискусії щодо розвитку менеджерської науки, яка характеризується сьогодні процесами деякої системної невизначеності та, навіть, професійної відсталості від розвитку технологічного прогресу в питаннях їх менеджерського супроводу [3, с. 90]. Тому дослідження методологічних проблем професійної системи менеджменту саме в контексті інноваційної динаміки розвитку є особливо актуальними. В той же час, процеси інноваційної трансформації менеджменту стратегічно формують його інноваційну архітектуру в ХХІ столітті, що потребує, в першу чергу, наукового дослідження методології інноваційної природи менеджменту. Розглянемо більш конкретно деякі питання методології інноваційної природи менеджменту, стверджуючи при цьому, що професійний менеджмент має системну залежність від стратегічного розвитку науки, аналітики і практики менеджменту, що і формує, власне, його інноваційну природу і стратегічну направленість. Отже, необхідно, в цьому випадку, звернути увагу на реалізацію наступних процесів і системних факторів, які визначають природу об'єктивної інноваційної трансформації менеджменту.

*Перше.* Досить дивно, але до цього часу існує наукова дискусія щодо проблеми суб'єктно-об'єктної взаємодії в менеджменті, яка з позицій смислової логіки розвитку менеджменту є взаємодією виключно людей. Але існує також розширена точка зору, що під об'єктом необхідно розглядати також різні речові засоби виробництва. В цьому випадку змішуються позиції розуміння термінів «управління» і «менеджмент», які розглядаються як взаємодоповнюючі і в смисловому сенсі однотипні категорії загальної управлінської діяльності. Виникає ситуація, коли змішуються акценти точного розуміння професійної системи менеджменту, що приводить до викривленого

розуміння специфіки науки, освіти, професійного навчання і професійної практики менеджменту. А це, на нашу думку, формує цілий спектр проблем наукової і практичної невизначеності менеджменту, його штучної трансформації в сторону комплексної науки, яка сприймається в будь-якому її стані різноманітності та, навіть, сформованої «наукової ілюзії». Отже, необхідно розвести ці дві категорії, а саме «менеджмент» і «управління», оскільки розвивати науку без точного визначення її предмету і об'єкту дослідження об'єктивно не є можливим (див.: табл.1)

Табл. 1

### Класифікація об'єктів управління

Типологія управління	Об'єкти управління	Формат управління (термінологічна сутність)
1-го роду	Нежива природа	Управління
2-го роду	Жива природа	Управління
3-го роду	Людське суспільство	Менеджмент

*Джерело: складено автором*

Таким чином, інноваційна динаміка розвитку менеджменту перш за все пов'язана з розвитком людських ресурсів і процесами капіталізації інтелектуальних людських ресурсів, насамперед, у форматах інтелектуального, менеджерського та емоційного капіталів. І саме цей факт буде на перспективу визначати інноваційну природу менеджменту саме тому, що люди своєю професійною компетентністю, креативністю і рівнем інтелекту формують основу інноваційного розвитку та його інтегральну результативність. В цьому випадку, наприклад, реалізація функції менеджменту «інновація» характеризується інноваційним розвитком професійної системи менеджменту, яка базується на розвитку базового ціннісного судження, що суб'єктно-об'єктна взаємодія в менеджменті є виключно взаємодією людей. Однак, також потребує подальшого переосмислення проблема використання термінів і категорій в професійній системі менеджменту, пов'язаних з використанням таких, наприклад, понять як управлінський процес, управлінські рішення, механізм управління тощо. Залишається проблемним питанням процес виокремлення людини і людського суспільства, які можуть також розглядатися як частина живої природи.

*Друге.* Відомою є думка, що технологічний прогрес розвивається більш активно і з більшою результативністю, ніж людське суспільство. Не з спростовуючи цю думку, зауважимо наступне, що проблеми інноваційного розвитку менеджменту і його адаптація для більш ефективного супроводу технологічного прогресу, особливо в умовах четвертої промислової революції Індустрія 4.0, не пов'язані напряму з усім людським суспільством, а тільки з наявністю і професійним станом менеджерської еліти. Саме справжня менеджерська еліта генерує смислові та інноваційні моделі розвитку суспільства і несе за їх результативність персоніфіковану відповідальність. В цьому випадку, менеджерські інновації мають не тільки зрівнятися по статусу з технологічними інноваціями, а і бути більш стратегічно визначальними. Тут необхідно розуміти, що формальне визначення статусу менеджменту, за відсутності в його діяльності позитивно значимих для суспільства результатів, не сприяє вирішенню системних кризових явищ, а навпаки, менеджмент сам стає кризовою проблемою інноваційного суспільства. Саме такі обставини формують нову якісну ідеологію в системі підготовки кадрів менеджменту, яка направлена на досягнення інтегральної якості менеджерської праці. Під інтегральною якістю професійного менеджменту потрібно розуміти системну адаптацію ефективності (професійний потенціал) і результативності (досягнення поставлених цілей) в процесі професіоналізації кадрів менеджменту на протязі усього часу їх використання. Досягнення такої системної адаптації є неможливою без інноваційного прогресу в науці, аналітиці і практиці менеджменту. Визначальну роль тут відіграють процеси первинної менеджерської освіти (бакалавр, магістр) і форми адаптаційної підготовки діючих кадрів менеджменту [4, с. 20-22]. Усі види професійної освітньої підготовки і подальшого спеціалізованого навчання кадрів менеджменту мають бути побудовані на основі інноваційного розвитку, в першу чергу, менеджерської науки.

*Третє.* Важливим ресурсом підтримки інноваційної природи менеджменту виступає стратегічне бачення і смислова логіка інноваційного прогресу (рис. 1).

Менеджмент має мати професійну спроможність формувати стратегію інноваційного розвитку як окремої організації, так і сучасного суспільства в цілому [1, с. 223-233]. Точка зору, що менеджмент є орієнтованим тільки на мікроекономічний розвиток окремої організації стає сьогодні є певним архаїзмом, оскільки важливість внутріш-

ньої організаційної роботи менеджменту немає особливого сенсу, якщо не формуються реальні фактори конкурентоспроможності, які знаходять форму реалізації у зовнішньому середовищі економічної організації. Крім того, менеджмент, який направлений на досягнення інтегральної якості, абсолютно вмонтований в соціально-економічне і соціокультурне середовище інноваційного суспільства [2, с. 58-60].

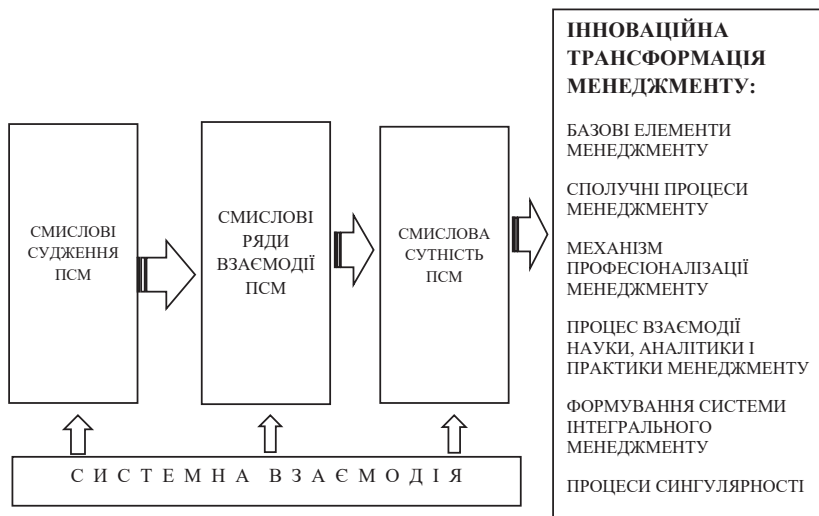


Рис. 1. Модель семіологічної динаміки професійної системи менеджменту (ПСМ)

*Джерело: розроблено автором*

*Четверте.* Окремо потрібно визначити особливості інноваційної природи менеджменту в епоху сингулярності, тобто розвитку штучного інтелекту третьої, четвертої і майбутньої п'ятої хвилі розвитку (табл. 2). Враховуючи процеси, які визначають особливості взаємодії людини з машинами, що мають операційну систему штучного інтелекту періоду сингулярності, може виникнути питання появи людини кіборга, тобто коли у людей будуть вмонтовані штучні органи, наприклад, для продовження їх життя. Що тоді буде виступати в якості об'єктів інноваційного процесу – людина, чи її штучні органи, які можуть бути виготовлені без участі людини. Зрозуміло, що доводячи гарну ідею до повної досконалості, ми можемо отримати абсурдні рішення. Мова не йде про досягнення так званої «професійної чисто-

ти менеджменту», а про можливість забезпечення його динаміки інноваційного розвитку з метою отримання найкращих результатів менеджменту в пріоритетному і якісному супроводі технологічного розвитку сучасного інноваційного суспільства. Отже, потрібна системна трансформація менеджерської (управлінської) науки як головного виробника фундаментальний і прикладних менеджерських інновацій з визначенням пріоритетів її інноваційного розвитку в контексті технологічного розвитку постмодерністського суспільства.

Табл. 2

### Хвилі штучного інтелекту епохи сингулярності

Хвилі штучного інтелекту	Характерні риси
Третя хвиля: штучний інтелект сприйняття	Навколишній світ буде оцифруватися завдяки поширенню датчиків та інтелектуальних пристроїв, які будуть перетворювати реалію фізичного світу в цифрові дані, які можуть бути проаналізовані і оптимізовані за допомогою алгоритмів глибокого навчання.
Четверта хвиля: штучний інтелект автономний	Як тільки машини з операційною системою штучного інтелекту зможуть бачити і чути навколишній світ, вони будуть готові рухатися і з продуктивністю діяти в ньому. Машини зможуть не тільки зрозуміти навколишній світ, а і активно змінювати його [4, с. 11]
П'ята хвиля: штучний інтелект саморозвитку	Інтегральність усіх попередніх етапів розвитку: машини з операційною системою штучного інтелекту, системно і повно накопичуючи необхідну релевантну інформацію, зможуть її використовувати для глибокого самонавчання і відповідної реакції на проблеми фізичного світу і людського суспільства [4]

*Джерело: складено автором*

Таким чином, в умовах пікових форм розвитку штучного інтелекту менеджменту необхідно розробити і системно впровадити інноваційні механізми взаємодії менеджменту зі штучним інтелектом певної хвилі розвитку. Активність, інноваційність і інтелектуальність нових адаптованих систем менеджменту мають характеризуватися певною відповідністю до рівня розвитку штучного інтелекту, а, можливо, і випереджати його [5, с. 212-213]. Без системних інновацій в стратегічний розвиток професійної систе-

ми менеджменту досягти такої відповідності зі штучним інтелектом буде неможливо. Отже, розвиток штучного інтелекту епохи сингулярності визначає інноваційну природу менеджменту як його об'єктивну можливість необхідного існування в сучасному інноваційному суспільстві.

*П'яте.* Розвиток професійної системи менеджменту в першій половині XXI столітті об'єктивно визначається інноваційною природою саме тому, що його вплив на технологічний, соціально-економічний і соціокультурний прогрес сучасного суспільства стає визначальним. Професійний менеджмент стає базовим трендом розвитку інноваційного суспільства. Ця його позиція доводить необхідність досягнення ним інтегрального стану результативної якості, що вказує на спроможність професійної системи менеджменту вміти і вчасно вирішувати оперативні і стратегічні проблеми інноваційного суспільства. Сучасне суспільство втомилосся від проблем професійної і інтелектуальної неспроможності сучасного менеджменту. Суспільство має право на якісний і результативний менеджмент, який створює для людей необхідні умови щасливого і безпечного життя.

Підсумовуючи, необхідно зауважити, що інноваційний розвиток менеджменту завжди був актуальним, оскільки це давало поштовх до необхідних змін з метою подальшого конкурентоспроможного розвитку як окремої організації, так і суспільства в цілому. Однак, саме в наш час системна реалізація інноваційної природи менеджменту стає стратегічним завданням, без реалізації якого неможливо вирішення базових проблем розвитку інноваційного суспільства. Системна інноваційна трансформація менеджменту стає основою для розуміння смислової логіки і формування практичних дій щодо забезпечення майбутнього існування людського суспільства.

### **Список використаної літератури**

1. Канеман Д., Сібоні О., Санстейн К. Шум: хибність людських суджень. К.: Наш формат, 2023. – 360 с.
2. Кузнєцов Е. А. Концепти інтегральної якості професійної системи менеджменту: майстер-клас; матеріали науково-методологічного семінару. – Одеса: Фенікс, 2020. – 114 с.
3. Кузнєцов Е. А. Професіоналізація менеджменту. Інноваційна парадигма в контексті Індустрія 4.0: майстер-клас; матеріали науково-методологічного семінару. – Одеса: Фенікс, 2022. – 130 с.

4. Лі, Кай-Фу. Штучни й інтелект 2041: 10 передбачень для майбутнього. К.: Форс Україна, 2022. – 464 с.

5. Тегмарк М. Життя 3.0. Доба штучного інтелекту. К.: Наш Формат, 2019. – 432 с.

***Ю. В. Аксьонова***

*здобувачка 3 курсу спеціальності 051 – Економіка*

*І. А. Ломачинська*

*д.е.н., доцент*

## **ДЕЯКІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ ПІД ВПЛИВОМ ІНДУСТРІЇ 4.0**

Конкуренція, безумовно, є необхідним і дуже важливим елементом ринкового механізму, проте слід визнати, що її форми та прояв досить неоднорідні на різних ринках й у різних ситуаціях. Більш того, розвиток та поглиблення глобалізації, технологічні зміни, що спостерігаються останнім часом у межах Індустрія 4.0, ще більше змінюють її характер, соціально-економічну роль, ефекти, наслідки. Разом із цим, роль конкуренції, як важливого механізму в економічних зв'язках не знижується, а навпаки зростає і трансформується у відповідності до нових умов.

Конкуренція та її розвиток пов'язані з відповідними витратами, особливо, при соціально-економічній диференціації, але, разом із цим, вона забезпечує відповідний соціально-економічний ефект, у тому числі стимулює зниження цін, спонукає виробника підвищувати якість свого продукту та його асортимент, що стимулює впроваджувати певні досягнення науково-технічного прогресу [1, с. 86]. Саме це відповідає концепції Індустрії 4.0, яка включає розвиток і злиття автоматизованого виробництва, обмін даними і виробничими технологіями в єдину саморегульовану систему, з якнайменшим або взагалі відсутнім втручанням людини у виробничий процес. При цьому впровадження елементів Індустрії 4.0 забезпечує можливість виробництва товарів і послуг у відповідності до індивідуальних уподобань споживача. Таким чином, можна визначити, що економічна конкуренція є одним з «важелів регулювання» суспільного виробництва, що й стимулює його ефективність, мінімізацію витрат, раціональне

використання ресурсів, економію від масштабу, науково-технічний прогрес, формування ринкової вартості продукції та послуг, виробництво, орієнтоване на задоволення індивідуальних потреб споживача тощо. Разом із цим, ці процеси будуть призводити до зростання рівня безробіття, зміни структури зайнятості у зв'язку зі зміною запитів щодо навичків, умінь, компетентностей робочої сили.

Конкуренція є засобом досить успішного функціонування ринкової економіки. Її цілком можна назвати економічним процесом, що включає у собі взаємозв'язок, взаємодію та, безперечно, боротьбу між конкуруючими суб'єктами господарювання, які виходять на ринок, шукаючи найкращі можливості для збуту свого продукту, задовольнити споживача, й у кінцевому випадку одержати максимальний прибуток [2, с. 95]. Як результат, реалізація концепції Індустрії 4.0 буде створювати умови для розвитку економічної конкуренції, оскільки «конкуренція – це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для досягнення цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб» [3], на що елементи Індустрії 4.0 і зорієнтовані. Це обумовлюватиме посилення нецінової конкуренції, що призведе до зростання якості продукції та послуг, розширення їх асортименту.

Розвиваючи роль цифрової трансформації, що лежить в основі Індустрії 4.0, засновник компанії Alibaba Джек Ма у 2017 р. на форумі у Давосі представив концепцію «30-30-30», в основі якої ідея, що протягом наступних 30 років світ змінюватимуть ті, кому сьогодні 30, та компанії, в яких працює 30 співробітників [4]. Це означає, що домінуючими суб'єктами господарювання в умовах реалізації концепції Індустрія 4.0 є середні та малі підприємства. Більш того, саме малі і середні підприємства демонструють більшу схильність до використання надбань НТП у своєму розвитку і все більше долучаються у сучасних умовах до науково-дослідної роботи, розробки нових технологій, створення інноваційних продуктів тощо. Про останнє свідчить динаміка розвитку венчурного бізнесу, аутсорсингу. Це відображає й те, що подальший розвиток великих компаній все більше залежить від ефективної співпраці та кооперації саме з малими інноваційними підприємствами. Таким чином, створюються передумови для розвитку конкуренції та формування її позитивних соціально-економічних ефектів.

Разом із цим, Індустрія 4.0 обумовлює загострення конкуренції не тільки між певними підприємницькими структурами, а й країнами.



При цьому, незважаючи на зростання політичного чиннику у конкурентній боротьбі між країнами, економічний залишається головним. Поряд з іншими чинниками економічної конкуренції усе більшу роль відіграють інновації та інфраструктура, інститути, ринок праці, орієнтований на таланти, розвиток яких визначається застосування продуктивних та технологічних інновацій, що визначають становлення Індустрії 4.0, зокрема, AI, Інтернету речей та послуг, хмарних обчислень, «розумних» продуктів, заводів, міст тощо.

Але зрозуміло не слід думати, що світова економіка однозначно спрямовує до ринку вільної конкуренції. Безперечно, світова конкуренція породжуватиме концентрацію і домінування монополій. Зокрема, можна спостерігати стрімкий розвиток Big Tech компаній (Amazon, Apple, Meta, Alphabet, ін.). Зрозуміло, що нові процеси і явища, обумовлені становленням Індустрії 4.0 будуть змінювати форми та прояв конкуренції. Утім міжнародна кооперація є відмінною рисою сучасної глобальної економіки, що, в свою чергу, характеризується не тільки здатністю до об'єднання господарюючих суб'єктів, але й за деяких певних умов, і до роз'єднання, виділення, зокрема у пошуку джерел максимізації прибутку, формування конкурентних переваг. Утім можна констатувати посилення співпраці між крупними компаніями і малими та середніми підприємства, що дозволяє створювати конкурентні переваги перших за рахунок мінімізації витрат, розширення ринків збуту, мобільності та гнучкості у результаті партнерства.

Лібералізація національних економік обумовлює домінування нецінової конкуренції, яка й стає домінуючим методом у глобальній конкурентній боротьбі. Більш того, Індустрія 4.0 її посилює. Це переносить центр ваги суперництва до сфери наукових досліджень та розробок, що й надаватиме процесу конкуренції характерної нерівномірності й суперечливості. Це буде проявлятися у подальшому збільшенні розриву між розвиненими країнами і країнами, що розвиваються, традиційними та інноваційними галузями економіки й ін.

Разом із цим, лібералізація і посилення глобальної конкуренції сприяють не тільки співпраці великих компаній з МСБ, а й безпосередньо між ТНК, ТНК і національними державами. Усуваючи внутрішні бар'єри ринку економічна конкуренція між країнами у кінцевому результаті починає заперечувати сама собі, й, як наслідок, призводить до зростання концентрації та породжує монополії. Разом із цим, появу стратегічних альянсів, кластерів, як результату кон-

центрації, як між країнами, так і у межах галузевої та міжгалузевої співпраці, слід віднести до «конкуренції як коаліції» [4], що може забезпечувати додаткові позитивні соціально-економічні ефекти.

Отже, розуміючи переваги і негативні наслідки розвитку економічної конкуренції в умовах Індустрії 4.0 слід визначити наступне. Впровадження елементів Індустрії 4.0 в Україні має стати пріоритетом економічної політики, особливо в умовах повоєнного відновлення. При цьому дії держави повинні обмежити прояв негативних соціально-економічних наслідків розвитку економічної конкуренції, що передбачає наступне: створення привабливих умов для науково-дослідної діяльності, розробки та поширення інноваційних технологій, матеріалів, продуктів; патентів; створення привабливих умов для зростання частки високо- та середньо- технологічної продукції у ВВП й у споживанні; інтеграція бізнесу, науки, освіти, держави для швидкого впровадження концепції Індустрія 4.0, забезпечення умов для створення власних продуктів науково-дослідної діяльності, збалансування ринку праці; підвищення цифрової грамотності населення та розвиток навичок й компетентностей, затребуваних ринком праці в умовах цифрової економіки; створення умов для розвитку інформаційної економіки та удосконалення цифрової інфраструктури тощо.

### Список використаної літератури

1. Филук Г. М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 404 с.
2. Швед В. В., Яблочников С. Л. Конкурентоспроможність підприємства та особливості їх визначення в сучасних умовах. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2013. Випуск 7/1. С. 92-97.
3. Оливко О. Конкурентні переваги туристичних підприємств в умовах ринкової економіки. Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції «Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення» (м. Тернопіль, 15-16 квітня 2010 р.). Тернопіль: Економічна думка, 2010. С. 386-389.
4. Филук Г. Конкурентно-монополльні тенденції в глобальній економіці. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2011. Вип. 123. С. 15-18.
5. Півоваров Ю. Що несе цифрова економіка? 29.05.2017. URL: <https://blog.liga.net/user/yupivovarov/article/27211> (дата звернення: 24.11.2023)

*Аль-Джейм Данієл*

*Магістер, спеціальність 073 Менеджмент  
Науковий керівник: д.е.н., проф. Кузнєцов Е. А.*

## **ПРИНЦИПИ АДАПТАЦІЙНОГО НАВЧАННЯ КАДРІВ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Сучасні умови розвитку багатьох розвинутих країн світу показують глибоку кризу в професійній підготовці менеджерського корпусу, який, на протязі досить довгого періоду часу, показує свою слабку дієвість щодо прийняття рішень, які дають необхідний позитивний результат. І справа тут не поганій підготовці кадрів менеджменту, яку більшість з них активно засвоїли в свій час, а головна проблема – у відсутності адаптаційної підготовки кадрів менеджменту та її необхідної відповідності до виникаючих тактичних і стратегічних проблем розвитку конкретної організації, економіки і суспільства в цілому. Зрозуміло, що цей, насправді, шокуючий факт сприймається самими менеджерами досить негативно, оскільки, в більшості випадків, вони думають про себе як про професіоналів вищого гатунку. Але правда в тому, що свою високу якість професійної менеджерської підготовки вони сприймають через призму своєї статусної посади, а не результативності своєї діяльності. Професійний менеджмент, який не дає результату своєї діяльності, стає баластом, який потрібно якомога швидше замінити. Менеджмент без позитивного і значимого для організації, суспільства і конкретних людей цього суспільства не потрібен. Люди мають право на результативне керівництво країною, регіоном, окремою організацією. І вони цього чекають від професійних кадрів менеджменту, хоча потрібно зазначити, що ця потреба ще не стала їх мотиваційною цінністю і для сучасного цивілізованого і розвинутого суспільства цей факт повинен стати нормою.

Визначимо деякі принципові позиції щодо виправлення цієї ситуації і доведемо їх необхідність на прикладі процесу формування базових принципів адаптаційного навчання кадрів менеджменту. При цьому, маючи на увазі, що дійсно професійний і результативний менеджмент потрібен в демократичному суспільстві, яке розвивається на основі інтелекту (людського і штучного), меритократії, управлінського конституціоналізму, системних інновацій, технологічної креативності і сингулярності [3, с. 36, 50, 82].

*Перший принцип.* При усій відомій масовості менеджерської праці, потрібно зазначити, що управлінська діяльність все більше стає полем для професійних інтелектуалів, які показують здібності до швидкого і складного спеціалізованого навчання на протязі усієї своєї менеджерської кар'єри. Під адаптаційним навчанням кадрів менеджменту ми розуміємо системну спеціалізовану підготовку уже практично діючих менеджерів на основі корпоративних програм вищих шкіл менеджменту або подібних організацій і науково-консультативних центрів. Так підготовка орієнтована на запуск професійної відповідності конкретного менеджера на конкретну організацію і визначену посаду в ієрархії цієї організації.

*Другий принцип.* Підготовка менеджерів в системі адаптаційного процесу щодо конкретної управлінської посади не може бути ефективною і потім дати результат, якщо менеджер та інші учасники адаптаційної програми не відповідають певним попереднім критеріям. Розглянемо деякі з них:

- менеджер, який залучається до адаптаційного навчання, попередньо вже був відібраний керівництвом організації як той, що має перспективу і певну професійну досконалість або підготовку;
- для забезпечення системного і дієвого партнерства представники корпоративної адаптаційної програми мають право перевірити спроможність кандидата для проходження спеціалізованого модульного навчання;
- оскільки організація повністю виплачує вартість адаптаційного навчання (а не сам кандидат), то вона має право перевірити дієздатність викладачів і тренерів та зміст модулів адаптаційної програми, а також успіхи їх кандидата в процесі навчання;
- модулі адаптаційної програми мають бути націлені на структурно-функціональні обов'язки і певний технологічний простір майбутнього працівника, але, також, вони мають нести певний інноваційний вектор підготовки стосовно розвитку менеджерської науки, аналітики і практики;
- усі учасники процесу адаптаційного навчання мають бути мотивованими на необхідному (основа певної мотивації) і достатньому (висока якість певної мотивації) рівнях; зрозуміло, що високий мотиваційний рівень забезпечується високим рівнем професійних знань і спеціалізованої компетентності викладачів, тренерів і самих слухачів програми.

*Третій принцип.* Формалізація програми адаптаційного навчання кадрів менеджменту недопустима, оскільки вона тоді втрачає усілякий сенс, не кажучи вже про пошуки доленосної результативності кадрів менеджменту в оперативному і стратегічному вимірі. Високий рівень вартості, реальної за усіма вимірами, адаптаційного навчання створює процес відповідальності організації, яка замовляє корпоративну програму і виконавця, який практично її реалізує. Крім того, усім сторонам важливо збереження репутації тому, що саме вона створює системність і довго тривалість любого бізнесу, особливо інтелектуального.

*Четвертий принцип.* Специфіка адаптаційного навчання може мати різну професійну і галузеву направленість. В нашому випадку, ми визначаємо необхідність саме менеджерської підготовки, яка сьогодні, при усій важливості інших професій, є пріоритетною. А тому, варіант заміни менеджерської підготовки, наприклад, економічною не є вирішенням проблеми досягнення результативної якості сучасної діяльності кадрів менеджменту [4, с. 94, 97, 98]. Бізнес, економіка, менеджмент не є тотожними поняттями, хоча дискусія існує до цього часу і вона системно мішає подальшому розвитку професійної системи менеджменту і процесам професіоналізації управлінської діяльності. Менеджеру знання бізнесу і економіки потрібні тільки тоді, коли вони сприяють більш глибокому розумінню управлінської сфери діяльності. На нашу думку, високопрофесійний інженер, економіст, соціолог, психолог, математик тощо коли стає менеджером, особливо середнього і вищого рівня, має отримати системну професійну менеджерську підготовку, що буде визначати в основі його інтелектуальну спроможність до менеджерської праці.

*П'ятий принцип.* Адаптаційна підготовка менеджерів має глибокий сенс тільки тоді, коли вона найкращої якості. Створення такої системи підготовки кадрів менеджменту є головною проблемою розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності в Україні [2, с. 115-117]. Поки що не існують глибинні мотиви для такої підготовки як зі сторони окремих організацій, так і зі сторони держави і суспільства. Статусна посада менеджера вище його розуміння стати володарем професійних знань і спеціалізованих компетенцій у сфері сучасного менеджменту. Тому потрібно говорити про соціокультурний контекст розвитку кадрів менеджменту, починаючи з первинної менеджерської освіти і закінчуючи системним,

спеціалізованим, науково-дослідним та інноваційним навчанням на протязі усієї кар'єри менеджера. Без формування реальної професійної менеджерської еліти, вести мову про потужний інноваційний розвиток суспільства в XXI столітті стає все більше важким прогностичним кроком, який для віку конкретної людини стає далекою перспективою.

### **Список використаної літератури**

1. Кузнецов Е. А. Концепти інтегральної якості професійної системи менеджменту: майстер-клас; матеріали науково-методологічного семінару. Одеса: Фенікс, 2020. – 114 с.
2. Кузнецов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. – 382 с.
3. Кузнецов Е. А. Професіоналізація менеджменту. Інноваційна парадигма в контексті Індустрія 4.0: майстер-клас; матеріали науково-методологічного семінару. – Одеса: Фенікс, 2022. – 130 с.
4. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керування компанією. К.: Наш формат, 2018. – 400 с.

***А. О. Войцеховська***

*аспірантка*

*науковий керівник: д.е.н., доцент І. А. Ломачинська*

### **ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ РОЛІ УНІВЕРСИТЕТІВ ТА ЇХНІЙ ВКЛАД У РОЗВИТОК СУЧАСНОГО СУСПІЛЬСТВА**

У сучасному світі роль університетів істотно змінюється, оскільки вони трансформують свою соціальну функцію та стратегії розвитку відповідно до сучасних суспільних перетворень, пов'язаних із соціальними, економічними, технічними, технологічними, культурними змінами тощо. Соціальні, економічні, політичні проблеми нерівності, бідності, міграції, боргової залежності, расизму є критичними для стабільності сучасного світу. Існують й інші глобальні ризики та виклики, які визначають сучасний розвиток суспільства, – технологічні та екологічні, що не може не позначитися на розвитку освітньої сфери та університетів зокрема.

За цих умов від університетів очікується не просто надання освітніх послуг, а сприяння розвитку людського капіталу, що відповідає головній ролі, яку їм відведено, – виробництво висококваліфікованої робочої сили, розробка результативних досліджень для досягнення поставлених цілей держави. Разом із цим, важливо, щоб сучасні університети стали центром акумуляції людського капіталу нової якості, як основного ресурсу майбутнього суспільства, що дозволить їм успішно виконувати своє суспільне призначення, сприяти подоланню кризових явищ і протиріч у сучасному суспільстві, забезпечувати зростання соціально-економічного добробуту населення і держави у цілому.

Підтвердженням виключної ролі вищої освіти у розвитку людського капіталу є результати досліджень лауреатів Нобелівської премії з економіки Ангус Дітона та Енна Кейса, які виявили, що вища освіта сприяє не тільки розвитку індивідів, а й має позитивний вплив на тривалість їх життя. У 2021 році 2/3 американців у віці 25 років без вищої освіти мають прожити у середньому на десять років менше, ніж ті, хто отримав вищу освіту. Виявилось, що кожен наступний щабель освіти «додає» приблизно 1,37 року до життя людини [1].

Інша роль, яку повинні відігравати сучасні університети, це розбудова нових інститутів громадянського суспільства, розвиток нових цінностей, відповідальності перед суспільством та майбутніми поколіннями. Університети активно впливають на формування громадської думки, займаються політичним прогнозуванням та науковими дослідженнями, утім у сучасних умовах це все більше має бути спрямовано на навчання та соціалізацію людей відповідно до вимог нової соціальної ери та сталого розвитку.

Слід відзначити, що в усіх країнах держава несе значні витрати на вищу освіту, очікуючи комплексного соціально-економічного ефекту від її високого рівня серед своїх громадян. Майже половина університетів світу є державними. Існуюча статистика показує, що в будь-якій країні світу, де є заклади вищої освіти, принаймні один університет є державним, а в 39 країнах світу всі університети перебувають лише у державній власності.

Разом із цим, глобальна система вищої освіти перебуває у непростій ситуації, знаходиться у процесі системного та комплексного реформування у зв'язку із посиленням суспільних ризиків та викликів, технологічними змінами та трансформаціями й пошуку «нової»

моделі університетів, яка б дозволила їм стати лідерами у вирішенні сучасних суспільних ризиків та викликів, активними учасниками промисловості та технологічного ринку, ініціаторами кооперації й партнерства їх суб'єктів, що є виключною вимогою сучасності, «допомогти людям жити в умовах високої невизначеності через розвиток знань та поглиблення взаєморозуміння між людьми та світом» [5].

Слід відзначити наступні загальні тенденції розвитку університетів, що зумовлюють зміну ролі та змісту вищої освіти, місця університетів у суспільстві:

1. *Глобалізація освіти*: формування єдиного світового освітнього процесу із загальними стандартами, що передбачає ідею віртуального (цифрового) університету, здатного замінити традиційні університети.

2. *Цифровізація освіти*: інтеграція в освітні процеси цифрових технологій та вибудовування процесів навчання в інтерактивному мережному середовищі.

3. *Менеджеризація освіти*: інтеграція елементів корпоративного менеджменту до системи управління університетом.

Як результат, розвиток університетів повинен відбуватися на основі поєднання концепцій «Університет 3.0» та «Університет 4.0». Модель «Університет 3.0», яка сформувалася в середині ХХ ст., передбачає, що університет є найважливішим соціальним інститутом суспільства, призначенням якого є сприяння підготовці фахівців відповідно до потреб суспільства, комерціалізація освітніх продуктів, формування підприємницької культури, ефективні комунікації з бізнес-середовищем щодо підготовки затребуваних ринком праці фахівців, реалізації досліджень та розробок, що потребує суспільство. Модель «Університет 4.0» – це цифровий університет, де цифровізація є основним інструментом для забезпечення гнучких комунікацій між учасниками освітнього процесу, результат яких має бути спрямований на вирішення суспільних викликів на основі розроблення та удосконалення внутрішніх підсистем та організаційно-економічних й управлінських механізмів інтеграції освіти, науки, держави, промислових технологій, автоматизації, переходу від набору знань до набору компетентностей на базі сучасних університетів. У основі реалізації моделі «Університет 4.0» концепція «Індустрія 4.0», що спрямована на зміну концепту промисловості, відповідно якому параметри майбутньої конструкції визначаються на етапі проектування, що й до-



зволяє визначити серед головних функцій сучасного університету виробництво та постачання знань про майбутнє, забезпечення максимально ефективною капіталізацією власних знань.

Як результат, розвиток сучасного університету, як соціального феномену, має бути спрямований на вирішення наступних завдань. По-перше, створення затребуваних освітніх продуктів, переважно кінцевого споживання, що відповідають індивідуальним й суспільним цінностям; орієнтованість на сталий розвиток й відповідальність; формування власного інтелектуального потенціалу та розвиток людського капіталу; забезпечення економічної ефективності та прибутковості; розширення власної ресурсної бази та її ефективне використання на основі багатоканальності, залученості реального сектора економіки, кооперації, інтернаціоналізації тощо; орієнтованість на саморозвиток, лідерство, інновації, постійне підвищення якості, мотивацію персоналу. По-друге, відповідність системи освіти концепції «освіта протягом життя» та інклюзивності; переміщення центру тяжіння у бік освітніх програм для дорослих; залучення до викладацької роботи представників реального сектору економіки та органів влади; розробка та пропозиція програм підвищення кваліфікації для органів влади та суб'єктів господарювання. По-третє, використання вигід, що надаються відкритим інформаційним простором, сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями, соціальними мережами, новими цифровими інструментами, новими формами та методами організації освітнього процесу (дуальна освіта, освітня й наукова мобільність), новими формами взаємодії зі стейкхолдерами (державно-приватне партнерство, консорціум). По-четверте, забезпечення індивідуальної освітньої траєкторії для здобувачів; міждисциплінарність; партнерство здобувачів і викладачів у здійсненні дослідної діяльності, розробці ділової стратегії здобувача та у її супроводі у подальшій кар'єрі через підвищення кваліфікації, перепідготовку. Як результат, здобувач отримає стандартний набір знань, умінь, навичок, збагачених специфічними вузькопрофільними знаннями [1], що дозволить сформуванню його компетенцій та спроможності їх реалізації у конкретних мінливих умовах (компетентність), які будуть актуальними, як для сучасного, так і майбутнього ринку праці. По-п'яте, розвиток самоврядування та самостійності (автономія та децентралізація), що зменшить необхідність управління університетом ззовні, його залежність від державного фінансування.

Отже, розвиток сучасних університетів відповідно визначеним завданням й забезпечить їх спроможність та ефективність у вирішенні суспільних викликів та протиріч, формуванні людського капіталу як основного ресурсу майбутнього суспільства, зростанні соціально-економічного добробуту для теперішніх і майбутніх поколінь, що й забезпечить їх конкурентоспроможність як головного інституту громадянського суспільства, соціокультурного феномена у потоці цивілізаційних подій. Разом із цим, у процесі змін зростають й ризики та виклики, що має стати об'єктом ретельних досліджень при розробці «нової» моделі сучасного університету, стратегій розвитку ЗВО.

### **Список використаної літератури**

1. Want to live longer? Stay in school, study suggests. *American Journal of Public Health*. 20.02.2020. URL: <https://www.eurekalert.org/news-releases/740373> (дата звернення: 15.11.2023).
2. World Higher Education Database. *International Association of Universities (IAU), UNESCO*. URL: <https://www.whed.net/home.php> (дата звернення: 23.10.2023).
3. Barnett R. *Realizing the university in an Age of Supercomplexity*. Philadelphia, PA: Society for Research into Higher Education & Open University Press, 2000 216 p.
4. Swanson R., Holton E. *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler Publishers; Second edition, 2009. 560 p.

**асп. А. О. Гусєв**

*науковий керівник: д.е.н., проф. О. В. Побережець*

### **ДЕРЖАВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ МАКРОЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 4.0**

Індустрія 4.0 є новою промисловою революцією, що спричиняє глибокі трансформації у структурі економічної системи країни. Через істотні зміни економічної системи виникають принципово нові макроекономічні проблеми, які не вважалися актуальними до періоду четвертої промислової революції. Вирішення таких проблем потребує розробки нових підходів щодо управління макроекономічними

процесами на рівні держави, що є можливим лише за умови ефективної системи державного менеджменту. Дослідження впливу державного менеджменту на ефективність управління макроекономічними процесами на сучасному етапі поставлено за мету в даних тезах.

Державний менеджмент у широкому розумінні являє собою вплив органів державної влади на стан та розвиток суспільних процесів з метою реалізації функцій суспільства. В економічній сфері сутність державного менеджменту полягає у регулюванні діяльності макроекономічних суб'єктів з метою забезпечення соціально-економічної стабільності в країні.

Сучасний державний менеджмент слід відрізнити від традиційної бюрократичної моделі державного управління, основні відмінності між якими наведено у табл. 1:

*Таблиця 1*

**Відмінності державного менеджменту від традиційної бюрократичної моделі державного управління**

<b>Критерій порівняння</b>	<b>Традиційна бюрократична модель державного управління</b>	<b>Державний менеджмент</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Фокусування уваги	На власних проблемах, потребах та перспективах	На проблемах, потребах та перспективах споживача
Тип внутрішньої структури, управлінських зв'язків і відносин	Лінійна структура управління з чітким розподілом обов'язків та відповідальності, переважають суб'єктно-об'єктні (ієрархічні) управлінські відносини, активне використання вертикальних зв'язків, роль горизонтальних зв'язків є мінімальною	Функціональна структура управління, переважають суб'єктно-суб'єктні управлінські відносини, пріоритет горизонтальних зв'язків над вертикальними
Оцінювання власної діяльності	За обсягом засвоєних ресурсів і кількістю виконуваних задач	За результатами, що представляють цінність для споживача
Гнучкість управлінської структури	Низька, функціонування за чітко встановленим процедурам	Відносно висока, алгоритм функціонування зазнає змін за необхідністю

Централізованість управління	Жорстка централізація всіх управлінських процесів	Відносна децентралізація управлінських процесів
Зворотній зв'язок	Має формальний характер, фактично використовуються односпрямовані зв'язки	Реально діюча постійна комунікація

*Джерело: складено автором на основі даних [1].*

Отже, сучасний державний менеджмент уникає бюрократизацію традиційного державного управління, що забезпечує такій моделі більшу ефективність щодо реалізації основної мети, а також сприяє скороченню державних витрат на організацію системи управління.

Особливого значення проблема державного менеджменту набуває на сучасному етапі соціально-економічного розвитку суспільства в умовах четвертої промислової революції. Парадигма «Індустрія 4.0» являє собою процес масштабної інтеграції інформаційних технологій, а також злиття автоматизованого виробництва, обміну даних і виробничих технологій у єдину саморегульовану систему, що передбачає мінімізацію втручання людини у виробничі процеси [2, с. 121].

За дослідженнями автора цієї концепції К. Шваба, основними економічними наслідками впровадження Індустрії 4.0 на макрорівні стануть:

- невизначеність щодо майбутніх темпів економічного зростання (з одного боку, прискоренню економічного зростання сприятиме т.з. «дефляційний вплив технологій», тобто підвищення сукупного споживання за більш низького рівня цін завдяки впровадженню нових технологій. З іншого боку, економічний розвиток навіть з урахуванням науково-технічного прогресу та появою принципово нових технологій гальмуватимуть інші чинники, зокрема, проблема старіння населення та стрімке скорочення темпів зростання продуктивності праці);
- загострення проблеми зайнятості населення (поява й масове впровадження штучного інтелекту та інших новітніх технологій призводитиме до підвищення рівня структурного (технологічного) безробіття, насамперед, у короткостроковому періоді. Особливої гостроти ця проблема набуватиме, якщо темпи автоматизації та заміщення людської праці капіталом випереджатимуть темпи появи нових робочих місць внаслідок технологічної революції);

- загострення проблеми економічної нерівності (четверта промислова революція призводить до структурних змін на ринку праці, в умовах автоматизації робочих місць особливої цінності набувають деякі сфери діяльності (розробка нових технологій, окремі види сфери обслуговування, що вимагають творчих умінь, які не підлягатимуть автоматизації, тощо), а працівники, які здатні пропонувати лише низькокваліфіковану робочу силу, стануть абсолютно неконкурентоспроможними в нових економічних умовах. Це призведе до збільшення концентрації національного доходу у невеликій частки громадян) [3, с. 32-43, 87].

Зазначені макроекономічні проблеми, що набудуть ще більшої актуальності із практичною реалізацією концепції Індустрії 4.0, вимагають з боку держави розробки комплексу заходів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків цих проблем. При цьому в умовах появи новітніх технологій внаслідок четвертої промислової революції для вирішення даних проблем змін зазнаватиме і безпосередньо державний менеджмент. Зокрема, в епоху Індустрії 4.0 основним принципом державного менеджменту стає т.з. «гнучке управління», що передбачає не стільки більший обсяг прийнятих рішень чи більшу оперативність їх прийняття, скільки створення такої нормативно-правової системи, яка забезпечуватиме баланс інтересів уряду, бізнесу та громадськості [3, с. 68-69].

Таким чином, основним призначенням державного менеджменту в економічній сфері є регулювання діяльності макроекономічних суб'єктів з метою забезпечення соціально-економічної макростабільності. Концепція державного менеджменту принципово відрізняється від традиційної бюрократичної моделі державного управління, що забезпечує їй більшу ефективність за менших витрат. В умовах Індустрії 4.0 актуальність існуючих макроекономічних проблем підвищиться, що вимагатиме трансформації і в системі державного менеджменту із застосуванням принципу «гнучкого управління».

### Список використаної літератури

1. Скібіцький О. М., Матвеев В. В., Скібіцька Л. І. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. 2011. Київ: Кондор. 912 с.
2. Шпак Н. О., Кісь С. Ю. Розвиток Індустрії 4.0: нові можливості та виклики для сучасних підприємств. III Міжнар. наук.-практ. конф.

«Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». Київ, 08 груд. 2022 р. С. 121.

3. Schwab K. (2016). The Fourth Industrial Revolution. 172 p. URL: [https://law.unimelb.edu.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0005/3385454/Schwab-The\\_Fourth\\_Industrial\\_Revolution\\_Klaus\\_S.pdf](https://law.unimelb.edu.au/_data/assets/pdf_file/0005/3385454/Schwab-The_Fourth_Industrial_Revolution_Klaus_S.pdf) (reference date: 02.02.2024).

*студ. А. В. Задонська*

*науковий керівник: к.ф.-м. н., доц. В. А. Касьянова*

## **ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА СТРУКТУРУ І ДИНАМКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується невідворотними змінами та викликами, переходом до цифрової епохи. Цифровізація, що є невідмінною частиною цього процесу, впливає на різні сфери життя, зокрема на економіку. У зв'язку з цим виникає необхідність детального аналізу впливу цифровізації на структуру та динаміку національної економіки України.

Вплив цифровізації на світову економіку глибокий, він виходить за рамки традиційних кордонів та змінює галузі. Цифровізація комерції, яка часто називається електронною комерцією, змінила визначення того, як підприємства працюють, взаємодіють з клієнтами та керують своїми ланцюжками поставок. Концепція цифрової економіки, що характеризується безперервним потоком інформації та транзакцій, наголошує на економічних наслідках цифровізації. Воно стимулювало інновації, відкрило нові ринки та фундаментально змінило природу конкуренції.

Крім своїх економічних наслідків, цифровізація призвела до соціальних трансформацій, впливаючи на те, як ми спілкуємося, отримуємо доступ до інформації та беремо участь у громадському житті. Поява платформ соціальних мереж, онлайн-освіти та інструментів цифрової комунікації об'єднала людей у всьому світі. Демократизація інформації розширила можливості громадян, сприяючи створенню більш поінформованого та зацікавленого суспільства. Однак це також викликає занепокоєння щодо конфіденційності, цифрової нерівності та етичних наслідків повсюдного підключення [1].

Інтеграція в європейській цифровий простір стає актуальною та важливою для України. Це обумовлено необхідністю вирішення сучасних викликів, таких як залежність від світових економічних процесів, залучення інвестицій, створення нових робочих місць і розвиток малого та середнього бізнесу. Готовність телекомунікаційного сектору України до інтеграції з Єдиним цифровим ринком ЄС закріплена в законодавчих актах, спрямованих на цифрову трансформацію та розвиток суспільства в Україні [2].

З початку військових дій на території України стався ще більший розкол міжнародного, особливо європейського, контексту у сфері цифрових трансформацій. Умови війни визначили пріоритети в політиці формування єдиного цифрового ринку з Європейським Союзом та наближення цифрового сектора України до стандартів європейських.

Отримання Україною статусу кандидата в члени ЄС зумовило додатковий стимул для гармонізації стратегій цифрових перетворень. Умови війни вимагали не лише виживання, але й адаптації до нових умов та продовження нормального функціонування всіх сфер суспільного життя. У цьому контексті важливу роль відігравали цифровий розвиток і трансформація бізнес-процесів, оскільки в умовах конфлікту цифрові технології стали зручним та безпечним інструментом. Ефективними результатами цього процесу стали поліпшення у судовій та банківській сферах, освіті та охороні здоров'я, а також в економіці та бізнесі [3, с. 143].

Цифрова трансформація, чи, англійською – діджиталізація, стає ключовим фактором економічного зростання будь-якої держави. Це є актуальним трендом розвитку, спрямованим на посилення швидкості обміну інформацією, її доступності та захищеності, що впливає на усі бізнес-процеси та соціальні сфери [4, с. 448].

Розглядаючи це, можна виділити ключові цілі розвитку цифрової економіки: створення розумних міст, розвиток автономного транспорту, забезпечення захисту від кібератак, відповідальне відношення до особистих даних, ліквідація цифрової нерівності, розвиток телемедицини, впровадження сучасних технологій в сільське господарство, створення надійних механізмів довіри в інтернеті.

Цифровізація виявляє значний позитивний вплив на економіку України, сприяючи розвитку інновацій, збільшенню продуктивності та підвищенню конкурентоспроможності. Важливою є не тільки сама наявність цифрових технологій, але й їхній ефективний використання в різних галузях економіки.

## Список використаної літератури

1. Лاپин А. В., Гринчук І. О., Оленюк Д. О. Діджиталізація економіки в Україні: сучасний стан та перспективи. Ефективна економіка. 2022. Вип.7. URL:[https://www.researchgate.net/publication/362275211\\_DIDZITALIZACIA\\_EKONOMIKI\\_V\\_UKRAINI\\_SUCASNIJ\\_STAN\\_TA\\_PERSPEKTIVI](https://www.researchgate.net/publication/362275211_DIDZITALIZACIA_EKONOMIKI_V_UKRAINI_SUCASNIJ_STAN_TA_PERSPEKTIVI) (дата звернення: 20.11.2023).
2. Соболев В. М., Мусіюк І. О. Тенденції зайнятості в умовах цифрової економіки. Бізнес Інформ. 2020. № 10. С. 143-148. URL: <https://doi.org/10/32983/2222-4459-2020-10-143-148>
3. Царук М. Україна долучилася до Програми «Цифрова Європа»: що це означає. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/ukrainadoluchilasya-do-programi-tsifrova-evropa-shcho-tse-oznachae>(дата звернення:23.11.2023).
4. Шевчук І. Б. Інформаційні технології в регіональній економіці: теорія і практика впровадження та використання : монографія. Львів : АТБ, 2018. 448 с.

*А. Ю. Златова*

*студентка 1-го курсу магістратури  
науковий керівник: д.е.н., доц. І. Є. Чуркіна*

## **ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ**

Управління персоналом є стратегічно важливою складовою успішної діяльності будь-якої компанії, особливо в умовах сучасного бізнес-середовища, де динамічні зміни, конкурентний тиск і технологічні інновації грають важливу роль. Інновації в управлінні персоналом допомагають компаніям пристосовуватися до змін і виходити на новий рівень ефективності. Управління в умовах воєнного часу ще більше вимагає унікальних підходів та навичок.

Надзвичайні обставини, пов'язані з конфліктом або воєнним станом, ставлять підприємства перед викликами, які вимагають оперативності, гнучкості та стратегічного мислення. Розгляне деякі інноваційні підходи, які можуть бути застосовані на практиці.

*Застосування програмного забезпечення для автоматизації процесів управління персоналом, таких як рекрутинг, оцінка, тренінг і*



розвиток. До сучасних методів рекрутингу можна віднести використання інтернет-платформ, соціальних мереж та аналітики для залучення і відбору кандидатів.

*Використання аналітичних інструментів для збору та аналізу даних про персонал для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.* Використовувати цифрові інструменти для оцінки робочої ефективності, включаючи програми для збору та аналізу даних про виконання завдань, 360-градусні оцінки та звітування.

*Впровадження цифрових платформ для навчання та розвитку персоналу,* наприклад, електронне навчання (e-Learning), що дозволяє забезпечити постійне навчання та підвищення кваліфікації. Використання цифрових технологій у сфері управління людськими ресурсами (УЛР) є перспективним і може значно полегшити ряд завдань, пов'язаних із стратегічним плануванням, аналітикою, відбором та управлінням персоналом. Сучасний підхід до управління персоналом включає в себе використання інновацій для підвищення ефективності та досягнення стратегічних цілей компанії, а саме впровадження інтегрованих електронних систем для автоматизації процесів управління персоналом, включаючи ведення кадрових досьє, оплату праці, оцінку працівників, планування кар'єри та інше; впровадження електронних систем для навчання та розвитку персоналу, таких як віддалені курси, відео-лекції, мобільні додатки для самонавчання [1].

Однак, це також створює нові виклики у сфері кібербезпеки. Для України *охорона інформації* є ключовим питанням. Вірогідно, що уряд та підприємства враховують і забезпечують заходи щодо кіберзахисту, особливо в сферах, які визначаються як критичні інформаційні інфраструктури. Міністерство цифрової трансформації України визначає однією із головних своїх цілей надійний захист реєстрів та об'єктів критичної інформаційної інфраструктуридо 2024 року, на вирішення питання кіберзахисту спрямовується 80% роботи міністерства.

Але потрібно продовжувати пошук засобів та практик, які можуть допомогти в захисті даних та інформації. Необхідно проводити тренування персоналу з питань кібербезпеки, щоб уникати загроз та фішингу; проводити регулярний аудит та перевірку безпеки для виявлення потенційних слабких місць та прогалин у захисті реєстрів та об'єктів критичної інформаційної інфраструктури; використовувати шифрування інформації під час її передачі та зберігання; використо-

увати комплекс технологій та підходів для ускладнення доступу до конфіденційної інформації; а також постійно оновлювати програмне забезпечення. Ці заходи можуть сприяти кібербезпеці в контексті управління людськими ресурсами.

*Розвиток навичок емоційного інтелекту серед керівників та персоналу для покращення комунікації та ефективності роботи в команді. Розвиток навичок емоційного інтелекту (ЕІ) серед керівників та персоналу є важливим елементом для покращення комунікації, ефективності роботи в команді та створення здорового робочого середовища. Емоційний інтелект охоплює здатність розуміти та керувати своїми власними емоціями, розпізнавати емоції інших, а також вміння ефективно взаємодіяти з іншими в соціальних ситуаціях. Ці навички розвиваються завдяки тренінгу з емоційного інтелекту (організуються тренінги та семінари для працівників щодо важливості та розвитку емоційного інтелекту; тренінги можуть включати в себе ролеві ігри, дискусії та практичні завдання); завдяки самоаналізу (заохочення працівників до самоаналізу їхніх емоцій – це може включати в себе ведення щоденників, куди працівники можуть записувати свої емоції та реакції на події на роботі), створення спільних проєктів або завдань, які вимагають співпраці та взаємодії – це допоможе розвивати навички співпраці та розуміння потреб інших; створення робочого середовища, де працівники можуть відкрито висловлювати свої думки та емоції без страху відвернення або засудження; запровадження програми менторства та коучингу для сприяння особистісному та професійному розвитку, включаючи аспекти емоційного інтелекту; надавати регулярний фідбек щодо емоційного інтелекту та надихати працівників до постійного вдосконалення; а також забезпечити персоналу доступ до літератури, відео, вебінарів та інших засобів, що допомагають розвивати навички емоційного інтелекту [2].*

Важливо зазначити, що розвиток емоційного інтелекту – це постійний процес, і активна підтримка з боку керівництва може сприяти його ефективності на робочому місці.

*Використання підходів, що стимулюють участь персоналу у процесах управління та прийняття стратегічних рішень. Стимулювання участі персоналу у процесах управління та прийняття стратегічних рішень відіграє ключову роль у побудові ефективної та динамічної робочої атмосфери. Необхідно будувати корпоратив-*

ну культуру, яка активно підтримує участь та ініціативи персоналу. Важливо, щоб працівники відчували, що їхні думки та ідеї ціняться. Важливо залучати працівників до обговорення та прийняття стратегічних рішень. Це може бути реалізовано через регулярні наради, фокус-групи або електронні платформи для обговорення ідей. Доцільно забезпечувати персонал необхідними навичками для ефективного участі в управлінських процесах. Тренінги з прийняття рішень, комунікації та стратегічного мислення можуть бути корисними. Слід розробити систему зворотного зв'язку, яка дозволяє працівникам висловлювати свої думки та ідеї. Важливо не лише збирати цю інформацію, але й реагувати на неї. Організувати впровадження електронних систем для збору ідей та пропозицій (це може бути внутрішній веб-портал або платформа для обміну ідеями). Необхідно визначати та винагороджувати участь та ініціативи працівників у прийнятті стратегічних рішень (це може бути через систему бонусів, нагород та подяк) [3].

Отже, створення системи, яка забезпечує участь персоналу в управлінських процесах, сприяє виникненню ідей, підвищує комунікацію та сприяє формуванню більш гнучкої та адаптивної організаційної структури

*Створення умов балансу між професійним і особистим життям*, що сприяє задоволенню роботою та збереженню талановитого персоналу. Наприклад, впровадження гнучких графіків роботи, віддалених форматів роботи та інших інновацій, що підтримують баланс між роботою та особистим життям працівників. Досягнення здорового балансу між роботою та особистим життям в однаковій мірі залежить від особистого ставлення та правильних дій [4].

Інноваційний підхід до управління персоналом допомагає компаніям не лише втримати конкурентоспроможність, але і створити позитивне середовище для розвитку бізнесу. У цей важкий період ефективно управління персоналом вимагає особливої уваги, професійних підходів і обґрунтованих рішень. Ключовою є обдуманість та професіоналізм при прийнятті рішень. Компанії, які продовжують свою діяльність, вносять вагомий внесок у економіку, сплачуючи податки та забезпечуючи роботу працівникам. Кожна з них, а також спеціалісти з управління персоналом, докладають максимум зусиль для збереження персоналу, впроваджуючи інноваційні або практичні методи управління персоналом

## Список використаної літератури

1. Череп, О., Калюжна, Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. -2023 – Вип. 48. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
2. Червінська Л. П. Тенденції розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу / Л. П. Червінська, Т. М. Червінська, М. П. Буковинська // Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. – 2021. – Вип. 4. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaure\\_2021\\_4\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaure_2021_4_17)
3. Бойко Є. Г. Інноваційний менеджмент – сучасне антикризове управління / Є. Г. Бойко, Ю. В. Дяченко // Управління розвитком складних систем. – 2022. – Вип. 52. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2022\\_52\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2022_52_3).
4. Дворнік І., Дворнік О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS, (2). – 2023. -URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19>

***Р. Г. Кіртока***

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту та інновацій*

## **ЕВОЛЮЦІЯ ФАКТОРІВ ВИРОБНИЦТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

Глобальні виклики сьогодення визначили особливу актуальність рішення проблеми підвищення ефективності використання економічних ресурсів (факторів виробництва) суб'єкта господарювання для виробництва матеріальних благ і послуг з метою задоволення людських і суспільних потреб.

Розвиток виробництва дуже тісно пов'язаний з використанням таких понять, як «економічні ресурси», «фактори виробництва», «економічний потенціал», «ресурсний потенціал». До факторів виробництва суб'єкта господарювання, звичайно, відносять все те, що беручи участь у виробничому процесі, створює, виробляє, товари й послуги; до ресурсів – основні й допоміжні засоби, запаси сировини, можливості, джерела чого-небудь. Економічні ресурси суб'єкта

господарювання стають факторами виробництва, лише попередньо перетворившись у товар або в послугу, в об'єкт ринкового обміну; до факторів виробництва відносяться всі види ресурсів, які використовуються суб'єктом господарювання у виробництві, і які впливають на можливість і результативність господарської діяльності.

Великий економічний словник визначає «ресурси економічні» як джерела, засоби забезпечення, функціонування й розвитку виробництва, а також як сукупність основних засобів, нематеріальних активів, інших цінностей, коштів, які знаходяться у власності фірми й використовуються для здобування прибутку. Вони діляться на природні, трудові, капітальні, оборотні засоби (матеріали), інформаційні ресурси, фінансові й інші [1].

У науковій літературі терміни «фактор» і «ресурс» використовуються по-різному. Так, говорячи про агреговані, узагальнені поняття «земля», «капітал» і «праця», використовують термін «фактори виробництва», а говорячи про конкретного працівника або конкретний засіб праці – «ресурс». У випадку, де ступінь агрегування не має значення – обидва ці терміни застосовуються як синоніми.

Фактор виробництва суб'єкта господарювання – елементи, необхідні для випуску продукції – товарів і послуг. Відповідно до розповсюдженої класифікації фактори виробництва діляться на: засоби виробництва суб'єкта господарювання (машини, інструмент, будинки, земля), матеріали (сировина, допоміжні й виробничі матеріали) і праця, в розумінні цілеспрямованої діяльності. Під «ресурсами» можна, мабуть, розуміти фактори виробництва у їхньому кількісному вираженні, тобто наявні у суб'єкта господарювання кадри, речовинні й фінансові засоби для реалізації цілей суб'єкта господарювання [1].

Характерними явищами для України останніх років є зростання обсягів ресурсних витрат і, як результат, зниження прибутковості від їхнього використання. Все це призводить до зміни поведінки людей і суб'єктів господарювання, що спонукає їх шукати шляхи зниження витрат ресурсів, переходити на ресурсозберігаючий тип розвитку виробництва. У зв'язку із цим виникає необхідність уточнити сутність цих понять, простежити процес історичного формування структури факторів виробництва, виявити причини їхньої трансформації на сучасному етапі економічного розвитку суспільства, установити взаємозв'язок між елементами їхньої структури з позицій як макро-

економічного, так і мікроекономічного підходів з метою пошуку шляхів оптимального сполучення й використання економічних ресурсів для підвищення ефективності господарювання й забезпечення стійкого розвитку суб'єкта господарювання.

Дослідження структури використання факторів виробництва в минулому показує, що в початковий період розвитку економічної науки до них відносили тільки землю, працю й капітал суб'єкта господарювання [2]. У поняття земля включали, звичайно, землю із властивою їй родючістю, а також запаси мінеральної сировини, ліс і воду з усіма їхніми природними багатствами, тобто все природне середовище, що не є результатом якої б то не було людської діяльності. Під працею розуміли всі види витрат людських ресурсів (фізичних або інтелектуальних), що використовуються у виробництві. До капіталу відносили створені або накопичені людиною засоби виробництва, знаряддя праці, матеріали, а також всі види накопичених фінансових ресурсів у різних їхніх формах. Всі названі фактори виробництва належали основним становим групам європейського суспільства того часу: землевласникам, капіталістам і найманим робітникам. Відповідно, доходи цих груп населення виражалися у формі рентних платежів, відсотків і заробітної плати, що визначало й структуру розподілу доходів цих груп населення в той період.

Пізніше, наприкінці ХІХ ст. вводиться новий фактор виробництва – підприємництво, що розуміється як здатність певної групи людей створювати нові види діяльності. Підприємницька діяльність стала розглядатися як специфічний фактор виробництва, що зводить воедино всі інші фактори й забезпечує їхню взаємодію через знання, ініціативу, кмітливість і ризик підприємця в організації й розвитку виробництва [1].

Подальший розвиток суспільного виробництва призвів до глибоких якісних змін, які відносяться як до рушійних сил економічного зросту, так і до їхньої взаємодії з науково-технічним прогресом. Важливе місце зайняли наукомісткі галузі. Рівень розвитку матеріально-виробничої бази став визначатися, в першу чергу, наявністю й ступенем розвиненості електронних інформаційних комплексів. Людство вступило в еру інформаційних технологій, що сприяють істотному зросту продуктивності праці й розвитку нових видів виробничої діяльності. Нові інформаційно-комунікаційні технології, що приводять завдяки гігантським швидкостям та обсягам інформації, яка обро-

бляється, до комунікаційного скорочення простору й подолання часу, впливають на еволюцію структури суспільного багатства й факторів виробництва. У самому загальному вигляді цей процес можна уявити у вигляді наступного логічного ланцюжка: створення нових технологій – підвищення кваліфікації робітників – підвищення продуктивності праці – зменшення цін на товари й послуги – створення нових технологій тощо.

Розширення масштабності застосування сучасних інформаційних і телекомунікаційних технологій веде до необхідності створення системи керування й ефективного використання такого цінного економічного ресурсу, як інформація. Інформаційні ресурси суб'єкта господарювання за вагомістю виходять на одне з перших місць. Інформація – це один з видів ресурсів, що являє собою відомості, дані, значення економічних показників, які є об'єктами зберігання, обробки, передачі й використання в процесі аналізу й вироблення економічних рішень у керуванні.

Процеси економічної глобалізації людського спілкування вимагають постійного розвитку й підвищення якості послуг, пов'язаних з використанням інформації. Новим кроком у розвитку способів зберігання й обробки всіх видів інформації є розробка системи «уніфікованого обміну повідомленнями». Спочатку існуючі системи мовної пошти були доповнені можливістю візуального доступу до повідомлень з екрана комп'ютера, і робота з голосовими повідомленнями стала аналогічною роботі з електронною поштою. Наступним кроком стало впровадження технології синтезу мови, що дозволяє здійснювати доступ до електронних повідомлень в телефоні без підключення до Інтернет. Третій важливий крок – комп'ютерна обробка факсимільної інформації, можливість одержувати й відправляти факс безпосередньо з комп'ютера без використання принтера й факсу-апарата. Успіх цих технологій став основою для подальшого просування в області уніфікації й об'єднання способів зберігання й обробки всіх видів інформації. Одержує все більше поширення ідея «віртуальної корпорації» і так званого «віртуального офісу» як її робочого простору. Глибоке впровадження цифрових технологій в усі сфери господарства й побуту – найважливіша технологічна особливість розвитку суб'єкта господарювання в умовах глобальних викликів, а також нова можливість для забезпечення стійкого економічного розвитку суб'єкта господарювання.

У умовах глобальних викликів цифровізація та компетенції здобувають особливе значення в структурі факторів виробництва суб'єкта господарювання. Сьогодні модель суб'єкта господарювання з фіксованою базою знань, яка визначається наявністю персоналу й розрахована на нагромадження досвіду роботи, уже не відповідає вимогам стійкого розвитку, тому що знання й інформація обновляються прискореними темпами.

Таким чином, у реальному житті суб'єкти господарювання в умовах глобальних викликів намагаються знайти таке сполучення факторів виробництва, при якому забезпечується найбільший вихід продукції. Множинність комбінацій обумовлена науково-технічним прогресом і станом ринку факторів виробництва. Рухливе й саме виробництво. У ньому постійно відбуваються великі й малі революції в техніці, технології, організації праці й керуванні. Все це знаходить висвітлення в різних напрямках економічної теорії, що пояснює характер еволюції структури факторів виробництва, її класифікацію й підприємства, що впливають на формування ресурсної політики, відповідальної за підтримку рівня відповідності необхідної сукупності ресурсів стратегічним цілям.

### **Список використаної літератури**

1. Кіртока Р. Г. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу промислових підприємств у нестабільному середовищі: дисерт. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Одеса, 2012. 245 с.
2. Масленніков Є. І. Методологічні та практичні засади дослідження системи управління фінансовою стійкістю промислового підприємства [моногр.]. Одеса : Прес-кур'єр, 2015. 316 с.
3. Maslennikov Ye., Trachenko L., Lazorenko L., Hrinchenko Yu., Arsawan IWE, et al. (2021) Optimization modeling of business processes of engineering service enterprises in the national economy. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021, (4): pp. 165-171. DOI: 10.33271/nvngu/2021-4/165.



**К. В. Корець**

*Асп., спеціальність 073 Менеджмент*

*Науковий керівник: д.е.н., проф. Кузнєцов Е. А.*

## **МОТИВАЦІЙНІ ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Дослідження системи мотиваційних факторів конкурентоспроможності менеджменту, при усій очевидній важливості цього завдання, залишається досить слабким місцем теорії і практики менеджменту. Активно розглядається проблематика мотивації конкурентоспроможності товару, товаропровідної системи, технології виробництва, усього виробництва в цілому, конкурентоспроможність персоналу тощо, але дослідження саме мотиваційних факторів конкурентоспроможності менеджменту залишається питанням, яке, в силу різних причин, залишається поза увагою дослідників, хоча пропонується акцентувати на цьому увагу [6; 8, с. 67-70]. Серед причин такого стану є певна диспозиція в розумінні базових концептів менеджменту, якісної ефективності і результативності управлінської праці та менеджменту в цілому, традиційне змішування економічних показників діяльності організації і показників її менеджменту. Цей перелік можна продовжити, де використовується підхід комплексності і багатоаспектної концепції менеджменту, але немає прямого визначення менеджменту як специфічної науки, аналітики і практики. Розглянемо деякі аспекти цієї проблеми.

1. Дослідження мотиваційних факторів конкурентоспроможності менеджменту почнемо з визначення термінології в контексті розуміння професійної системи менеджменту [5, с. 29-31]. Так, термін «фактор» може використовуватися в менеджменту як інструмент того, що створює, діє, виробляє і примножує в системі існуючого процесу діяльності менеджменту. Щодо «мотивації», то необхідно зазначити, що мотив – це, власне, внутрішня цінність виконання менеджерських дій, які стають важливими і потрібними для результативності як управлінського процесу в цілому, так і для конкретного менеджера. Можна припустити, що процес мотивації людини піддається як внутрішній, так і зовнішній детермінації. Звідси виділяється поняття мотивування. Мотивування це процес впливу на людину з метою спонукання її до визначених дій шляхом пробудження в ній потрібних мотивів. Далі необхідно також конкретизувати термін «конкуренто-

спроможність менеджменту», оскільки традиційно його розглядають не з позицій базових концептів професійного менеджменту, а розвитку і ринкової позиції окремої організації. Конкурентоспроможність менеджменту розглядається на основі визначення трьох рівнів: конкурентоспроможність на рівні організації, конкурентоспроможність на рівні певного обмеженого простору (галузь, регіон, держава в цілому) і конкурентоспроможність на глобальному світовому рівні. Усі рівні мають значення, але глобальний рівень є пріоритетним і самим важливим саме для професійного менеджменту періоду четвертої промислової революції Індустрія 4.0 і доби технологічної сингулярності, тобто в умовах використання в менеджменті можливостей штучного інтелекту третьої і четвертої хвили розвитку [6, с. 77-78]. В той же час, вивчення питань, що пов'язані з діяльністю менеджменту, показує, що для характеристики діяльності менеджерів різних рівнів конкурентоспроможності, виникає можливість використовувати термін «конкурентоспроможність» як системний показник інтегральної якості професійного менеджменту в цілому. На нашу думку, в даному випадку термін «конкурентоспроможність», який змістовно може доповнювати модель адаптаційної взаємодії ефективності і результативності системи менеджменту [4, с. 24], оскільки підкреслює ринкову орієнтацію діяльності та надає можливість оцінювати не лише ретроспективу та поточне становище, але й робить прогноз стосовно стратегічного використання професійної системи менеджменту, особливо на глобальному рівні.

Таким чином, під мотиваційними факторами конкурентоспроможності менеджменту ми розуміємо мотивовані системні дії менеджменту з метою забезпечення конкурентоспроможності системи професійного менеджменту і як результат – конкурентоспроможності певного рівня на ринках організації в цілому.

2. В цілому мотиваційні фактори конкурентоспроможності менеджменту необхідно розглядати з позицій внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності організації та її менеджменту (табл. 1).

Важливо зазначити, що мотиваційні фактори в системі професійного менеджменту – це не стільки фінансова складова, скільки професійна та інтелектуальна, розвиток якої створює передумови для необхідного і достатнього рівня фінансового стимулювання діяльності кадрів менеджменту. Представники кадрового складу системи менеджменту мають чітко розуміти, що їх фінансове благополуччя

залежить від якісної результативної роботи та їх інтелектуальних здібностей до постійного і складного професійного навчання на протязі усієї менеджерської кар'єри.

Табл. 1

### Структура мотиваційних факторів конкурентоспроможності менеджменту

Внутрішні мотиваційні фактори	Зовнішні мотиваційні фактори
Збалансована управлінська команда і активована лідерська позиція[2, с. 111]	Механізми підтримки процесів професіоналізації менеджменту зі сторони держави і суспільства
Структурно-функціональна збалансованість менеджменту організації	Результативна якість системи первинної менеджерської підготовки (програми бакалаврів і магістрів)
Формальні ознаки професійного потенціалу кадрів менеджменту	Наявність центрів системного адаптаційного навчання діючих кадрів менеджменту
Моделі фіксації практичної результативності кадрів менеджменту	Розвиток і професійна спрямованість діяльності інклюзивних організацій в системі професійного менеджменту (асоціації, спілки, союзи, інтелектуальні клуби тощо)
Результативність механізму ротації кадрів менеджменту	Забезпечення механізмів інноваційного прориву розвитку менеджерської (управлінської) науки
Механізми координації діяльності лінійного і функціонального управлінського персоналу	Організаційно-правові і професійні умови розвитку системи управлінського консалтингу
Адаптовані системи спеціалізованої підготовки кадрів менеджменту[5, с. 109; 6, с. 26-28]	Реалізації потреб кадрів менеджменту в системі їх інтелектуального і професійного розвитку (наявність доступної інформації бібліотечних фондів, публікація книг і журналів, активізація і специфікація наукових видань з професійного менеджменту тощо)
Релевантна інформаційна база забезпечення якості управлінського процесу	Грантова підтримка центрів створення і практичного впровадження менеджерських (управлінських) інновацій
Адаптовані механізми стимулювання інноваційної діяльності кадрів менеджменту [3, с. 273-277]	Механізми стимулювання розвитку процесів професіоналізації управлінської діяльності[5, с. 213]

*Джерело: складено автором*

3. На думку відомого дослідника професійної системи менеджменту проф. Е. Кузнецова мотиваційна функція є серцем управлінського процесу, де усі учасники мають працювати з використанням необхідного і достатнього рівня мотивації [5, с. 46]. Ця умова виступає як головне завдання для системи менеджменту будь-якої організації. В той же час, соціальна справедливість забезпечується тут принципом, що кожний отримує саме те, що заслужив своєю якістю і результативністю роботи. А тому, менеджмент створює на базі певних мотиваційних механізмів умови, в яких мають проявлятися найкращі якості працівника і нівелюватися можливі недоліки його професійної, інтелектуальної і спеціалізованої підготовки. Однак, у подальшому ці недоліки мають бути зменшені до допустимого рівня, якщо цей працівник потрібен організації або поки немає можливості його замінити. Ми звертаємо увагу на цей факт саме тому, що серед кадрового складу менеджерів завжди є такі, які не дотягують до потрібної професійної і кваліфікаційної бази знань і не володіють в повній мірі необхідними практичними компетенціями [1, с. 65]. Тому в системі професійного менеджменту потрібно формувати умови не тільки для розвитку професійних якостей менеджерів, але і механізми нейтралізації і можливого зменшення їх певних недоліків. Все це стає важливим, коли ми починаємо думати про створення органічної комунікативної управлінської команди, яка може стати самим потужним фактором конкурентоспроможності менеджменту в цілому [1, с. 111; 2, с. 62-63; 8, с. 108-109].

Таким чином, необхідно зазначити, що процес формування мотиваційної спроможності щодо створення конкурентної системи менеджменту має інтегральний характер, де існують певні фактори внутрішньої і зовнішньої дії. В даному випадку, інтегральність забезпечується науковою розробкою мотиваційних механізмів предметного інноваційного змісту, практичне впровадження яких створює умови для розвитку нових мотиваційних форм конкурентоспроможності професійної системи менеджменту. Системна мотивація виступає певною несучою формою конкурентного розвитку менеджменту в умовах розвитку інноваційного суспільства.

### **Список використаної літератури**

1. Адісес І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати. К.: Наш формат, 2017. – 288 с.

2. ВіллінгДж. Стратегія і тактика лідерства. К.: Форс Україна, 2021. – 368 с.

3. Кауфман С. За межами піраміди потреб. Новий погляд на само-реалізацію. К.: Лабораторія, 2022. – 432 с.

4. Кузнєцов Е. А. Концепти інтегральної якості професійної системи менеджменту: майстер-клас; матеріали науково-методологічного семінару. – Одеса: Фенікс, 2020. – 114 с.

5. Кузнєцов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. – 382 с.

6. Кузнєцов Е. А. Професіоналізація менеджменту. Інноваційна парадигма в контексті Індустрія 4.0: майстер-клас; матеріали науково-методологічного семінару. – Одеса: Фенікс, 2022. – 130 с.

7. Млодінов Л. Гнучкість. Пластичне мислення в епоху змін. К.: Вид. група КМ-БУКС, 2019. – 272 с.

8. Пекар В. Різноманітний менеджмент: Еволюція мислення, лідерства та керування. Харків: Фоліо, 2022. – 193 с.

*Кузнєцов Е. А.*

*д.е.н., проф.,*

*Ненно І. М.*

*д.е.н., проф.*

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ВИЩОЇ ШКОЛИ МЕНЕДЖМЕНТУ «НОВА НОРМАЛЬНІСТЬ»**

Сучасна інноваційна трансформація професійної системи менеджменту потребує нових організаційно-правових форм, які будуть визначати і практично реалізовувати нові підходи щодо досягнення потрібної якості в підготовці кадрів менеджменту. Важливо знайти новий формат змістовного наповнення програм підготовки діючих кадрів менеджменту, особливо на рівні менеджмент-освіти і адаптаційного спеціалізованого навчання [3, с. 25-28]. Широко відомий вислів Г. Мінцберга щодо появи не кращої в світі вищої школи бізнесу, а першої в світі вищої школи менеджменту. Швидше усього, для багатьох це показалося досить лаконічною фразою, але погоджуватися з такою оцінкою діяльності існуючих у великій кількості вищих шкіл

бізнесу, які культивують програми менеджерського напрямку, є передчасним і, навіть, недоцільним. Велика кількість прикладів, коли бізнес, економіку і менеджмент різноманітні спеціалізовані школи і центри, образно кажучи, «варять» в одній каструлі з певністю, що це і є потрібний результат у інноваційній підготовці кадрів менеджменту.

Головний на сьогодні критик існуючої системи підготовки менеджерів Г. Мінцберг висловив таку думку, що «підготовку управлінських кадрів слід спрямувати на людей, які мають значний організаційний досвід, необхідний інтелект і доведену на практиці здатність керувати, бути лідером» [4, с. 94]. Наприклад, Г. Мінцберг оцінює ситуацію таким чином, що виходячи «з припущення, що MBA означає поєднання бізнесу і адміністрування. Можна було б стверджувати, що ми повинні відокремити ці два напрями й навчати людей для певних позицій у бізнесі, пропонуючи більше аналітики в програмі, де присутні маркетингові дослідження або бухгалтерія та фінанси, і не вдаючи, що ми готуємо людей бути менеджерами» [4, с. 97]. Тут необхідно зазначити, що бізнесова, економічна, психологічна, інженерна, юридична тощо підготовка для менеджерів має бути направлена на те, щоб розуміти фундаментально саме управлінський процес, механізми прийняття управлінських рішень, функціональну специфіку менеджменту, використання системи методів, принципи форми організаційного дизайну та інше, що пов'язано саме з концептуальними і прикладними напрямками розвитку професійною системи менеджменту. Наприклад, економісту потрібен менеджмент для того, щоб краще розуміти розвиток економічних процесів, а не змінювати їх на управлінські процеси. Правильна спеціалізація є первинною стадією формування професіоналів в будь-якій сфері діяльності. В той же час, Г. Мінцберг не стверджує, «що освіта не дає користі для менеджменту, але вона не має сенсу, коли студентів бракує клепки до керування», і далі продовжує, «теорія менеджменту, як і будь-яка інша теорія, є концептуальною і абстрактною. Люди без досвіду навряд чи її зможуть оцінити. Вони приречені бігати довкола з вірою, що лінійне програмування або гарне портфоліо є відповіддю на світові проблеми. ... Досвід принаймні відкриває можливість ставити під сумнів обґрунтованість тієї чи іншої теорії» [4, с. 97-98]. Зрозуміло, що слова гуру менеджменту, яким дійсно є Г. Мінцберг, мають великий сенс і правдивість, але тоді ставиться під сумнів вся система первинної менеджерської підготовки менеджерів в Україні (особливо бакалаврату) для випускників серед-

ніх шкіл, у яких практичного досвіду немає зовсім. У своїх дослідженнях цієї проблеми, ми пропонуємо свій варіант, який дає можливість підготовки менеджерів після середньої школи, але він потребує значної трансформації стосовно змісту і структури менеджерської підготовки, особливо програми бакалаврату [3, с. 25-26].

Проводячи дослідження професійної системи менеджменту на кафедрі менеджменту та інновацій, спілкуючись з колегами інших закладів вищої освіти, з представниками бізнес-спільноти, керуючись результатами багатьох міжнародних проєктів, в яких приймали участь наші викладачі, ми сформуваємо концептуальні основи створення вищої школи менеджменту (ВШМ) «Нова нормальність».

Формат нової підготовки кадрів менеджменту має певні структурні положення, які ми розділили на три основні частини.

Практична реалізація даного проєкту визначає цілу низку інших питань, які необхідно буде вирішувати. Наприклад (див.: табл. 1).

1. Вибір юридичного статусу ВШМ «Нова нормальність», потребує ще певного дослідження ситуації та системного досягнення домовленостей в перемовинах з партнерами та зацікавленими організаціями – якщо це окрема організація з певним юридичним статусом (ТОВ, ПрАТ). Також ВШМ може бути в структурі університету з певними умовами навчального відокремлення і самостійності. Як показує досвід розвитку університетів третього покоління, для яких проблема інноваційного розвитку виступає як головний пріоритет, в системі університетських структур діє велика кількість різних шкіл з техніки, дизайну, мистецтва, економіки, інформатики, менеджменту тощо. Вони розглядаються як структури, які максимально приближені до практики і таким чином забезпечують мотивовану взаємодію з певними практичними напрямками діяльності на системному рівні.

2. В той же час, потрібно розуміти, що дійсно результативне адаптаційне навчання кадрів менеджменту формує високий рівень оплати цього навчання, яке має бути затратами організації, яка замовляє такі корпоративні програми підготовки. З іншого боку, організація-замовник має бути впевнена в результативності цього навчання саме для конкретної організації. Такі обставини потребують формувати в системі ВШМ базу даних про кваліфікованих викладачів і тренерів з менеджменту та умови співпраці з ними. Крім того, необхідно буде створити науково-дослідну і системно-аналітичну бази даних стосовно інноваційної і прикладної динаміки розвитку менеджменту, що стане

## Базові концепти функціонування ВШМ «Нова нормальність»

<p><b>Частина 1. Передумови практичного формування і розвитку ВШМ «Нова нормальність»:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– необхідність системного розвитку практичних форм процесу професіоналізації менеджменту;</li> <li>– актуалізація процесу капіталізації інтелектуальних людських ресурсів у форматі управлінського, інтелектуального та емоційного капіталу;</li> <li>– адаптація менеджменту для пріоритетного управлінського супроводу процесів четвертої промислової революції Індустрія 4.0 та забезпечення формування Супер інтелектуального суспільства 5.0;</li> <li>– позитивна реакція на зміну змістовного системного розвитку менеджмент-освіти, менеджерської науки та інноваційної менеджмент-практики в XXI столітті;</li> <li>– розвиток системної взаємодії професійного менеджменту зі штучним інтелектом з метою створення адаптованої релевантної інформаційної бази для розвитку професійної системи менеджменту та сучасного інноваційного суспільства.</li> </ul>
<p><b>Частина 2. Головна мета і пріоритетні напрямки діяльності ВШМ «Нова нормальність»:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– створення адекватного змістовного середовища для підготовки кадрів менеджменту на основі інноваційних технологій навчання, які адаптовані для реальних потреб розвитку процесів четвертої промислової революції Індустрія 4.0;</li> <li>– розвиток адаптаційних форм корпоративного навчання діючих кадрів менеджменту для якісного виконання ними менеджерських функцій в конкретній організації на конкретній посаді;</li> <li>– посилення ролі і значення менеджерської (управлінської) науки для формування і розвитку інноваційної економіки і креативного класу сучасного суспільства;</li> <li>– посилення ролі і значення системи інноваційного підприємництва та активна інтелектуальна і професійна участь в забезпеченні практичної реалізації «повного інноваційного циклу»;</li> <li>– створення і практичне використання технологій відбору, перевірки і практичного формування професійних менеджерських якостей претендентів на управлінські посади для системи організацій-партнерів.</li> </ul>
<p><b>Частина 3. Практичні аспекти діяльності ВШМ «Нова нормальність»:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– актуалізація різноманітних напрямків і технологій щодо забезпечення професійної якості науковців, викладачів і менеджмент-тренерів;</li> <li>– створення умов для якісного формування контингенту претендентів на навчання, які проявляють інтелектуальні, професійні і емоційні здібності до сучасної менеджерської діяльності та мають потенціал до засвоєння швидких форм професійного менеджерського навчання;</li> <li>– інноваційний, фундаментальний і адаптовано-прикладний підхід до формування змістовної частини модулів навчання, їх структурно-логічна послідовність і результативна якість;</li> <li>– наукова, аналітична і практична актуалізація змісту навчання, виходячи з потреб, завдань і стратегії розвитку організацій-партнерів, що замовляють певний формат корпоративного навчання для своїх менеджерів і спеціалістів;</li> <li>– створення інтелектуального і професійного середовища для практичної реалізації інтегральної якості підготовки кадрів менеджменту, яка характеризується адаптованою взаємодією ефективності (професійний потенціал менеджера) і результативністю (позитивне стратегічне розуміння своїх дій і досягнення поставлених цілей), що і є «нвою нормальністю» менеджменту в XXI столітті.</li> </ul>

*Джерело: розроблена авторами*



змістом майбутній навчальних модулів і можливостей професійного розвитку самих викладачів і тренерів [5]. Професійне спеціалізоване навчання діючих кадрів менеджменту має мати повні ознаки високоінтелектуального бізнесу, але такий його статус потрібно ще створити.

3. Створення ВШМ «Нова нормальність» може бути приватною ініціативою, але її розвиток та система повноцінної участі як в системі бізнесу, так і в системі професійного навчання кадрів менеджменту є соціально значимим явищем. Важливо зазначити що підготовка високопрофесійних кадрів менеджменту, які здатні створювати позитивний результат інноваційного розвитку сучасного суспільства, все більше стає пріоритетним напрямком розвитку в ХХІ столітті [2]. Але цінність цієї діяльності в повній мірі визначається процесами якісної інтегральної взаємодії викладацького складу і тренерів з контингентом тих хто навчається і що важливо, – на персональному і командному рівнях. Все це потребує участі і мотиваційного інтересу зі сторони держави, бізнес-спільноти, академічної спільноти, інклюзивних професійних організацій та, врешті, усього суспільства.

Таким чином, запропоновані концепти створення ВШМ «Нова нормальність» направлені, в першу чергу, на розуміння сучасного розвитку професійної системи менеджменту та процесу розробки стратегії розвитку нових методів і форм підготовки кадрів менеджменту. Маємо велику надію, що наші погляди на розвиток професійного менеджменту знайдуть підтримку зі сторони державних установ, академічної спільноти і системи бізнесу.

### **Список використаної літератури**

1. Віллінк Дж. Стратегія і практика лідерства. Київ: Форс Україна, 2021. – 368 с.

2. Кузнєцов Е. А. Концепти інтегральної якості професійної системи менеджменту: майстер-клас; матеріали науково-методологічного семінару. – Одеса: Фенікс, 2020. – 114 с.

3. Кузнєцов Е. А. Професіоналізація менеджменту. Інноваційна парадигма в контексті Індустрія 4.0: майстер-клас; матеріали науково-методологічного семінару. – Одеса: Фенікс, 2022. – 130 с.

4. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керування компанією. К.: Наш формат, 2018. – 400 с.

5. Нібон Р. Як стати експертом. Шлях до майстерності. Х.: Віват, 2023. – 304 с.

*О. В. Куруч*  
*Ст. викладач*

## **ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТОМ ГОСПОДАРЮВАННЯ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ПІДХІД**

Одним із основних ресурсів діяльності підприємства є людський капітал. Саме ця інвестиція має бути обов'язковою та безперервною за умов стрімкого розвитку технологій, цифровізації та жорстких конкурентних умов.

Розвиток людського капіталу базується на визначенні підходів та концентрації структурних компонентів, які впливають на якість системи управління суб'єктом господарювання.

Підхід до управління людським капіталом базується на постійному вдосконаленні та пошуку нових методів управління, створенні умов для розвитку інтелектуальних здібностей персоналу, впровадженні управлінських прийомів, дослідженні нових форм комунікації із зовнішнім і внутрішнім середовищем. Критерії інноваційного та традиційного підходу до управління людським капіталом. У теперішній час інтенсифікація інноваційних процесів, поширення інформаційно-комп'ютерних технологій, інтелектуалізація праці, глобалізація економіки об'єктивно призводять до трансформації змісту і структури людського капіталу, характеру впливу його активів на економічний розвиток, внесення коректив у процес його формування, накопичення та умови продажу [1].

Сьогодні будь-яка організація перебуває у процесі безперервних змін. Якщо це не так, її здатність до виживання в сучасній економіці є вкрай проблематичною. Зміни мають бути необхідні та достатні для збереження та розвитку. Процес змін у системі управління суб'єктом господарювання повинен мати перманентний характер. Зазначимо, що рухливість середовища, швидкість, з якою змінюється оточення структури постійно зростає.

Значимість людського капіталу обумовлюється також тією обставиною, що знання працівників, професіоналізм, відданість підприємству, вміння працювати в команді, готовність до змін стають головними гарантами створення ефективної системи управління бізнес-процесами на підприємстві. В умовах економічної трансформації підприємства не в змозі забезпечити адекватне оперативне

реагування на швидкоплинні зміни та вжиття відповідних заходів на підприємстві. За таких умов ведення підприємницької діяльності більш дієвим слід вважати процесний підхід до управління, який є одним із небагатьох способів для підприємства залишатися конкурентоспроможним [2].

Організаційно-економічні заходи щодо сприяння управлінню людським капіталом інноваційного підприємства включають певні складові, а саме: удосконалення процесу найму працівників, тобто найму працівників з креативним мисленням та досвідом участі в інноваційних проектах із застосуванням хедханту, скринінгу, рекрутингу; застосування сучасних методів адаптації персоналу; атестація та оцінка персоналу (фокусування за результатами роботи або можливостями співробітників); розвиток мотивації з урахуванням інноваційних підходів з використанням матеріального і нематеріального стимулювання. Для підвищення ефективності та досягнення економічної вигоди необхідно впроваджувати інноваційно-мотиваційні стратегії з використанням таких інструментів [1].

Основними положеннями сучасних концепцій менеджменту змін є твердження, що з проведенні організаційних змін необхідно враховувати реакцію персоналу, що найкращий підхід – залучення співробітників до участі у проекті та його стимулювання і що з оцінки виконання програми змін важливе значення має переконаність у правильності основних передумов.

Аналіз потреби в інвестиціях в людський капітал починається, поперше, з усвідомлення сильних і слабких сторін системи управління, а по-друге, з подолання деяких стереотипів свідомості, що заважають менеджеру будувати ефективні відносини: з людьми, які блокують можливості для власного розвитку, для творчого ставлення до професії та життя.

Зазначимо, що людський капітал відіграє вирішальну роль у системі управління підприємством, сприяючи успіху, конкурентоспроможності та довгостроковій стійкості організації. Серед ключових аспектів людського капіталу в управлінні суб'єктом господарювання можна виділити наступні:

- підбір персоналу: управління людським капіталом починається з процесів пошуку та підбору персоналу, спрямованих на залучення людей з потрібними навичками, досвідом і культурою, що відповідає організації. При цьому ефективні стратегії

- найму допомагають сформувати ефективний персонал, який здатен досягати стратегічних цілей;
- професійний розвиток і навчання співробітників: інвестиції в розвиток співробітників і програми навчання для вдосконалення навичок, знань і компетенцій. Ініціативи безперервного навчання дозволяють співробітникам адаптуватися до мінливих вимог роботи, технологічного прогресу та галузевих тенденцій, сприяючи професійному зростанню та просуванню по службі;
  - регулювання продуктивністю: ефективні системи управління підприємством включають процеси управління продуктивністю, які забезпечують регулярний зворотний зв'язок, інструктаж та оцінку продуктивності персоналу. Чіткі очікування продуктивності, постановка цілей і оцінка ефективності допомагають узгодити індивідуальні зусилля з цілями суб'єкта господарювання;
  - розвиток лідерства: управління підприємством охоплює ініціативи з розвитку лідерства та планування наступності для виявлення, виховання та утримання майбутніх лідерів в організації. Зауважимо, що розвиток групи талановитих лідерів забезпечує безперервність, стабільність і організаційну стійкість перед обличчям змін керівництва;
  - залучення та підтримка персоналу: залучення та утримання найкращих талантів є пріоритетом управління підприємством. Такі стратегії, як програми визнання співробітників, можливості розвитку кар'єри, ініціативи збалансування між роботою та особистим життям, а також позитивна організаційна культура сприяють високому моральному духу працівників, їх задоволенню.

Підкреслимо, що людський капітал відіграє важливу роль в управлінні змінами та стимулюванні адаптивності підприємства. Практики ефективного управління змінами передбачають оприлюднення ініціатив щодо змін, залучення працівників до прийняття рішень, надання підтримки та ресурсів для успішної трансформації.

Важливо підкреслити, що управління людським капіталом включає стратегії планування робочої сили для забезпечення правильного поєднання навичок, компетенцій і ресурсів для задоволення поточних і майбутніх потреб бізнесу. При цьому узгодження можливос-

тей робочої сили зі стратегічними цілями оптимізує продуктивність і гнучкість системи управління.

Таким чином, людський капітал є основоположним елементом управління підприємством, що охоплює наймання, розвиток, залучення та утримання талантів для підвищення продуктивності та успіху суб'єкта господарювання. Ефективні практики управління людським капіталом сприяють позитивній культурі на робочому місці, задоволенню працівників, а також конкурентній перевазі в сучасному динамічному бізнес-середовищі. Системний розвиток людського капіталу базується на виокремленні аспектів функціонування та динаміки трансформації через визначення потреб та адаптивних умов.

### **Список використаної літератури**

1. Азарова А., Остапчук Я., Пугач В. Управління людським капіталом підприємства в умовах інноваційної економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. (37). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-24>

2. Красностанова Н., Стоян Р. Людський капітал як чинник розвитку управлінських бізнес-процесів. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 11-2. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.35>

**Ю. О. Максимова,**  
*Старший викладач,*  
**А. Д. Поспєєва**

### **ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні підприємства прагнуть бути більш гнучкими та ефективними, саме тому роль штучного інтелекту стає все більш важливою. Інструменти штучного інтелекту все частіше застосовуються для оптимізації та спрощення бізнес-процесів. Штучний інтелект змінює спосіб роботи підприємства: від підбору та набору персоналу до створення прогностичної аналітики. Розглянемо деякі інструменти штучного інтелекту, які допоможуть оптимізувати діяльність українських підприємств.

Однією з головних проблем традиційних платформ бізнес-аналітики на підприємствах є трудомісткий процес збору й інтеграції даних із багатьох джерел. Платформи бізнес-аналітики на основі штучного інтелекту використовують алгоритми машинного навчання для автоматизації цього процесу [2]. Штучний інтелект дозволяє збирати дані в режимі реального часу шляхом автоматизації вилучення інформації з різних каналів, таких як канали соціальних мереж, форми відгуків клієнтів або навіть пристрої Інтернету речей. Це дозволяє підприємствам мати доступ до актуальної інформації, яка може стимулювати своєчасне прийняття рішень.

Платформи бізнес-аналітики традиційно надають описову аналітику, яка допомагає підприємствам зрозуміти, що сталося в минулому. Однак завдяки можливостям штучного інтелекту, інтегрованим у ці платформи, підприємства можуть вийти за межі описової аналітики в бік прогнозної та директивної аналітики.

Прогнозна аналітика використовує алгоритми машинного навчання для прогнозування майбутніх результатів на основі історичних моделей даних. Це дає змогу підприємствам передбачати тенденції, визначати потенційні ризики чи можливості та приймати проактивні рішення.

Для набору та відбору персоналу підприємства також можуть використовувати штучний інтелект. Інструменти, які працюють на основі штучного інтелекту, дозволяють аналізувати описи вакансій та здійснювати пошук у великих базах даних кандидатів для виявлення потенційних співробітників [1]. Ці інструменти використовують алгоритми обробки природної мови та машинного навчання, щоб зрозуміти майбутні вимоги до роботи та зіставити їх з профілями кандидатів, що значно економить час та зусилля менеджерів по персоналу.

За допомогою технології штучного інтелекту можна прискорити процес первинного відбору резюме, витягуючи з великої кількості кандидатів необхідну інформацію, таку як навички, кваліфікація та досвід [3]. Алгоритми машинного навчання можуть використовувати досвід минулих рішень про найм, щоб робити більш точні прогнози та виявляти кращих кандидатів для подальшої оцінки.

Чат-боти зі штучним інтелектом можуть спілкуватися з здобувачами в режимі реального часу, відповідати на типові питання, надавати інформацію про відкриті вакансії на підприємстві і навіть проводити попередні співбесіди. Віртуальні помічники можуть планувати

співбесіди, надсилати автоматичні подальші електронні листи та виконувати інші адміністративні завдання, підвищуючи ефективність роботи з кандидатами, знижуючи адміністративне навантаження на менеджерів.

Використання технологій штучного інтелекту у діяльності підприємства мають неодмінно підвищити ефективність робочого процесу, зменшити плинність кадрів та витрати. Завдяки використанню алгоритмів штучного інтелекту, які моделюють різні сценарії та оптимізують процеси прийняття рішень, підприємства можуть приймати більш обґрунтовані рішення, які дають можливість максимізувати прибуток.

### **Список використаної літератури**

1. Як рекрутеру використовувати штучний інтелект. *HURMA*. URL: <https://shorturl.at/ghrwy> (дата звернення: 29.11.2023).
2. Kempton B. How is AI used in business? 10 Ways it can help. *Upwork*. URL: <http://surl.li/qfksl> (date of access: 02.12.2023).
3. The Role of Artificial Intelligence in Modern Business Intelligence Platforms. *Ask.com*. URL: <http://surl.li/qfknw> (date of access: 01.12.2023).

***О. Є. Мазур***

*к.е.н., доц.*

### **УПРАВЛІННЯ ЦІНАМИ В БАГАТОПРОДУКТОВОМУ ВИРОБНИЦТВІ**

Основні труднощі, що виникають в процесі ціноутворення для підприємств з широкою номенклатурою виробів, стосуються розподілу постійних витрат. В рамках традиційного підходу треба здійснити калькулювання повної собівартості кожного товару. Для цього змінні витрати, які безпосередньо пов'язані з виробництвом, потрібно прямо віднести до відповідного товару, а постійні витрати необхідно розподілити між товарами виходячи з обраної бази. Базою розподілу може бути загальний обсяг виторгу, обсяг виробництва, змінні витрати на виробництво, прямі матеріальні витрати, фонд заробітної плати працівників тощо. Зрозуміло, що ціни, визначені через різні методи розподілу постійних витрат, можуть суттєво відрізнятись. Таким чином, методу

традиційного аналізу притаманне суб'єктивне віднесення постійних витрат на конкретні вироби, а відтак і суб'єктивність ціноутворення.

В рамках маржинального підходу сума постійних витрат не розподіляється між видами товарів, а записується окремим рядком, а собівартість виготовлення, яка обмежується змінними витратами, набуває хоч і усіченого, але однозначного і об'єктивного значення. Собівартість, таким чином, стає більш інформативною, а сам процес аналізу значно скорочується.

Розглянемо процес визначення цін на умовному прикладі. Нехай є підприємство, яке виробляє олівці, фломастери й авторучки. Витрати на їхнє виготовлення наведені в табл. 1, а планова рентабельність становить 15% до витрат.

Таблиця 1

**Вихідні дані виробництва компанії**

Показники	Товари			Разом
	Олівці	Фломастери	Авторучки	
1. Кількість одиниць	15 000	8 000	18 000	41 000
2. Змінні витрати (грн), в тому числі:				
– на заробітну плату виробничих робітників	38 400	17 500	65 000	120 900
– на матеріали	16 500	3 400	34 600	54 500
	21 900	14 100	30 400	66 400
3. Постійні витрати, грн	–	–	–	52 000

*Джерело:* складено автором, дані умовні

Розрахунок можливих цін товарів підприємства представлено в табл. 2. Спочатку обчислимо ціни товарів методом повних витрат (за традиційним підходом). Для цього потрібно визначити величину собівартості на 1 од. кожного виробу і додати до неї запланований прибуток. Розподілимо постійні витрати між виробами двома способами – пропорційно заробітній платі виробничих робітників та пропорційно витратам на матеріали.

Як бачимо, отримані ціни відрізняються залежно від способу розподілу постійних витрат, хоча усі здаються рівною мірою обґрунтованими. Відповісти на запитання, яка з приведених цін по кожному товару є більш правильною, не можна. Це надзвичайно утруднює процес встановлення остаточної ціни.



Таблиця 2

## Розрахунки цін для асортименту виробів (грн)

№	Показник	Олівці	Фломастери	Авторучки	Разом
1	Кількість, од.	15 000	8 000	18 000	41 000
2	Змінні витрати, в тому числі:	38 400	17 500	65 000	120900
3	– на заробітну плату виробничих робітників	16 500	3 400	34 600	54 500
4	– на матеріали	21 900	14 100	30 400	66 400
5	Постійні витрати	–	–	–	52 000
<b>Ціноутворення на основі повних витрат</b>					
6	Розподіл постійних витрат:				
	– пропорційно заробітній платі	15 743	3 244	33 013	52 000
	– пропорційно витратам на матеріали	17 151	11 042	23 807	52 000
7	Повна собівартість при розподілі постійних витрат:				
	– пропорційно заробітній платі	54 143	20 744	98 013	–
	– пропорційно витратам на матеріали	55 551	28 542	88 807	–
8	Ціна беззбитковості (довгострокова нижня межа) при розподілі постійних витрат:				
	– пропорційно заробітній платі	3,6	2,6	5,4	–
	– пропорційно витратам на матеріали	3,7	3,6	4,9	–
9	Надбавка до повних витрат (15%) при розподілі постійних витрат:				
	– пропорційно заробітній платі	0,54	0,4	0,81	–
	– пропорційно витратам на матеріали	0,6	0,54	0,7	–
10	Цільова ціна при розподілі постійних витрат:				
	– пропорційно заробітній платі	4,14	3	6,21	–
	– пропорційно витратам на матеріали	4,3	4,14	5,6	–

№	Показник	Олівці	Фломастери	Авторучки	Разом
<b>Ціноутворення на основі змінних витрат</b>					
11	Гранична ціна (короткострокова нижня межа)	2,56	2,19	3,61	–
12	Надбавка до змінних витрат (64,46%)	1,64	4,41	2,3	–
13	Цільова ціна для звичайних замовлень	4,2	3,6	5,9	–
14	Цільова ціна для додаткових замовлень	2,9	2,5	4,2	–
15	Діапазон цін	2,56–4,3	2,19–4,14	3,61–6,21	–

*Джерело:* розраховано автором

Більш ефективним є метод змінних витрат (маржинальний підхід), за якого постійні витрати не розподіляються між виробами, а разом із прибутком формують надбавку, яку нараховують на середні змінні витрати кожного товару. Базовими витратами для встановлення ціни є змінні витрати на 1 од. товару, або гранична ціна, яку ми знаходимо через ділення загальних змінних витрат на кількість продукції. Так, для олівців гранична ціна =  $38\,400 : 15\,000 = 2,56$  грн (р. 11).

Надбавку обчислюємо так (р. 12). Відомо, що підприємство використовує коефіцієнт рентабельності 15% до витрат. Тоді:

Сума усіх витрат =  $120\,900 + 52\,000 = 172\,900$  грн

Валовий прибуток =  $0,15 \cdot 172\,900 = 25\,935$  грн

Надбавка до змінних витрат = Постійні витрати + Прибуток =  $52\,000 + 25\,935 = 77\,935$  грн

Відсоток надбавки до змінних витрат =  $77\,935 : 120\,900 \cdot 100 (\%) = 64,46\%$

За допомогою надбавки визначимо цільові ціни на товари (р. 13, 14). Наприклад, для товару «олівці»:

Надбавка до змінних витрат =  $2,56 \cdot 0,6446 = 1,64$  грн

Ціна для звичайних замовлень =  $2,56 + 1,64 = 4,2$  грн

Ціна для додаткових замовлень =  $2,56 \cdot 1,15 = 2,9$  грн (застосовується надбавка 15%, тому що не потрібно компенсувати постійні витрати). Додаткові замовлення – це позапланові замовлення, що їх здійснюють за дещо зниженими цінами для найпривабливіших клієнтів, в умовах гострої конкуренції за відсутності інших альтернатив

(коли постає питання про виживання підприємства), якщо необхідно зберегти або завоювати певний ринок, на початкових стадіях виробництва нових виробів.

Очевидно, що порівняно з методом повних витрат, метод змінних витрат є менш трудомістким, і варіативності цін не виникає. Цей підхід базується на більш надійних відомостях про змінні (прямі) витрати, не спричинює проблем з калькуляцією постійних витрат, надає більше простору для зниження ціни.

Тому на більшості підприємств в країнах з розвинутою ринковою економікою система маржинального аналізу застосовується паралельно з обліком повної собівартості: перша є базою для цілей внутрішньої звітності, а друга – для складання зовнішньої фінансової звітності. В Україні більш розповсюдженим методом аналізу (і для внутрішніх, і для зовнішніх цілей) поки що залишається традиційний, адже, по-перше, звітність за маржинальним форматом не відповідає загальноприйнятим вимогам до підготовки фінансової звітності, а по-друге, розподілення витрат на постійні та змінні потребує високої кваліфікації спеціалістів з управлінського обліку. Проте дедалі більше підприємств опановують основи маржинального аналізу і на його основі поліпшують механізм прийняття управлінських рішень.

### Список використаної літератури

1. Гайдаржинська О. М., Коверга Д. О. Основні методи калькулювання собівартості продукції тарізновиди систем обліку витрат. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 639-643.

2. Мазур О. Є. Ринкове ціноутворення. Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2012. 480 с.

3. Ларка Л. С., Ковтун Д. С., Гордієвська А. І. Управління витратами в системі економічної безпеки підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 4(21). С. 40–44. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/4\\_21\\_ukr/9.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/4_21_ukr/9.pdf)

4. Шевчук Н. А., Тараненко Д. Ю. Теоретичне обґрунтування використання витратних методів ціноутворення. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2018. № 22. С. 281–287.

5. Яновський Д. Л. Оптимізація витрат як елемент механізму забезпечення фінансової стійкості підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету* 2021. № 3 (17). С. 87-95.

*Є. І. Масленніков*

*д.е.н., проф..*

## **ОЦІНКА АКТИВІВ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ**

Однією із умов ефективної оцінки фінансової стійкості промислового суб'єкта господарювання є використання достовірних даних щодо його активів. Тому поняття «активи» відіграє важливу роль у фінансовому, управлінському та інших аспектах економічної діяльності суб'єкта господарювання. Метою обліку активів є сприяння їх раціональному використанню у підприємницькій діяльності для одержання найбільшого прибутку, спрямованого на задоволення потреб суб'єкта господарювання. Основними завданнями обліку активів є своєчасне відображення на рахунках інформації про їх надходження, переміщення й вибуття, а також оцінка ефективності їх використання.

Активи суб'єкта господарювання – це ресурси, контрольовані суб'єктом господарювання у результаті минулих подій та використання яких забезпечить отримання соціально-економічних вигід у майбутньому. Активи – це економічні ресурси суб'єкта господарювання, які використовуються в процесі здійснення операційної діяльності. Вони необхідні для реалізації відповідних завдань визначених стейкхолдерами суб'єкта господарювання.

Активи суб'єкта господарювання є тими ресурсами, які повинні забезпечити ефективне функціонування його операційної діяльності та використання яких має здійснюватися з урахуванням факторів часу, ризику і ліквідності. Крім того, важливо зазначити, що активи є тими ресурсами, які відображають інвестиційні рішення суб'єкта господарювання, оскільки є результатом конкретних вкладень як власного, так і позикового капіталу суб'єкта господарювання.

Активи розглядають як економічний потенціал, який в результаті вдалого використання веде до отримання економічних вигід. Згідно з цим визначенням на перший план виходять активи суб'єкта господарювання не як матеріальні цінності, а як їх вартісне вираження, яке враховується в активі балансу і призводить до отримання фінансового результату [1].

Одні вчені не вказують конкретних джерел, за рахунок яких повинні бути сформовані активи, а також не обґрунтовують право влас-

ності суб'єкта господарювання на активи. Друга група вчених зосереджується на праві власності суб'єкта господарювання на активи. Вчені цієї групи акцентують увагу на тому, що активи становлять майно суб'єкта господарювання, яке сформовано за рахунок власних або залучених ресурсів, тобто вимагають інвестування конкретного капіталу [1].

Значна кількість практиків розглядає активи як частину балансу суб'єкта господарювання, яка відображає на певну дату всі належні суб'єкта господарювання активи (матеріальні цінності, кошти, боргові вимоги). Даний підхід до визначення фінансової сутності категорії «активи» є найбільш комплексним, де висвітлюються матеріальні та фінансові характеристики поняття, а також дається більш широке обґрунтування обліковому аспекту категорії «активи».

Таким чином, активи суб'єкта господарювання – це загальна сукупність цінностей, якими володіє суб'єкта господарювання і використовує для здійснення операційної та іншої діяльності з метою одержання соціально-економічних вигод у майбутньому, вони піддаються контролю й обліку суб'єкта господарювання, та їх використання характеризується впливом факторів часу, ризику і ліквідності, відображають інвестиційні рішення у суб'єкта господарювання.

Основними складовими активів суб'єкта господарювання є необоротні та оборотні активи. Необоротні активи суб'єкта господарювання – це активи, які використовуються суб'єктом господарювання у його операційній та іншій діяльності протягом тривалого періоду часу (більше одного року) та від використання яких суб'єкт господарювання отримає в майбутньому соціально-економічні вигоди; та їх вартість може бути достовірно визначена.

Оборотні активи суб'єкта господарювання – це загальний комплекс матеріальних цінностей і грошових ресурсів суб'єкта господарювання, які використовуються в процесі створенні продукту, повністю споживаються під час виробничого процесу та повністю переносять свою вартість на продукт упродовж дванадцяти місяців з дати балансу, або ж упродовж операційного циклу у суб'єкта господарювання.

Якщо розглядати безперервний потік господарських операцій суб'єкта господарювання, то елементи оборотних активів є обов'язковими його складовими. У загальному вигляді процес обігу оборотного капіталу у суб'єкта господарювання можна розділити

на три стадії: на першій стадії (постачання) обороту оборотні активи суб'єкта господарювання відображаються у формі грошових ресурсів, які потім переходять у форму запасів у господарському середовищі; на другій стадії (виробництво) – запаси суб'єкта господарювання передаються у виробництво, результатом цієї стадії є перехід оборотного капіталу, тобто ресурси перетворюються на продукцію, роботи або послуги; на третій стадії (реалізації) оборотні активи суб'єкта господарювання знову отримують форму грошових ресурсів.

Оборотні активи складаються з двох основних груп (рис. 2.4).

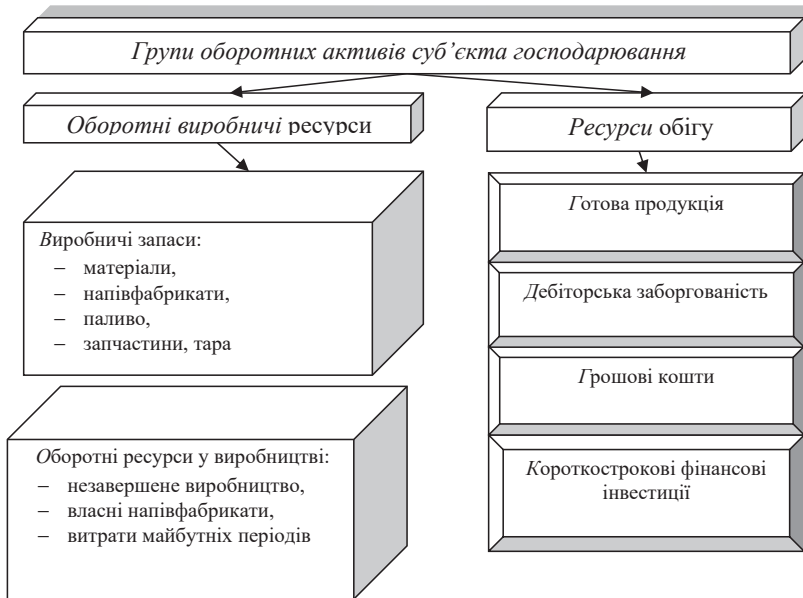


Рис. 1. Групи оборотних активів суб'єкта господарювання

Відмінністю оборотних ресурсів є те, що при здійсненні господарської діяльності суб'єкта господарювання, дані ресурси не залишають виробничу стадію – оборотні ресурси не витрачаються, а перетворюються в різноманітні види поточних затрат суб'єкта господарювання.

Пошук шляхів підвищення ефективності використання оборотних активів суб'єкта господарювання також доцільно здійснювати на стадіях кругообігу оборотних активів. Таке підвищення буде впливати

на оцінку показників фінансової стійкості суб'єкта господарювання, так як дані зміни складають основу при розрахунку оцінки ліквідності за допомогою обліково-аналітичних інструментів.

Проведення оцінки стану активів суб'єкта господарювання вимагає провести їх групування за ознакою ступеню їх ризику. Під час проведення оцінки можливо виявити певну закономірність: активи суб'єкта господарювання, які мають чітке цільове використання (спеціальне обладнання), піддаються високому рівню фінансового ризику. Та спостерігається пряма залежність: чим більше активів витрачається з даної категорії активів, тим нижча фінансова стійкість суб'єкта господарювання. Оцінка стану і динаміки активів суб'єкта господарювання за категоріями ризику, показує, що зі збільшенням частки активів із високим рівнем ризику фінансовий стан суб'єкта господарювання а погіршується. Під час оцінки активів суб'єкта господарювання доцільно здійснити дослідження їх характеристики (від важкореалізуємих до миттєво реалізуємих).

Таким чином, при дослідженні фінансової стійкості суб'єкта господарювання необхідно визначити достовірну оцінку його активів на підставі аналітичного забезпечення. Аналітичним забезпеченням є не тільки звіт про фінансовий стан суб'єкта господарювання, а синтетичні та аналітичні показники з різних реєстрів суб'єкта господарювання.

### **Список використаної літератури**

4. Масленніков Є. І. Методологічні та практичні засади дослідження системи управління фінансовою стійкістю промислового підприємства [моногр.]. Одеса : Прес-кур'єр, 2015. 316 с.

5. Мельник Ю. М. Теоретико-методологічні засади регулювання розвитку промисловості у національній економіці: монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 365 с.

*асп. Ю. І. Мотуз*

*науковий керівник: д.е.н., доц. О. П. Радченко*

## **ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

У сучасному бізнес-середовищі управління проектами стає все більш вимогливим завданням та являється критичною складовою для досягнення стратегічних цілей компанії. Зростання конкуренції, стрімкі зміни в технологіях, суспільстві, економіці та глобалізація визначають необхідність ефективного управління проектами. У цьому контексті виникає необхідність вивчення та вдосконалення стратегій та методологій управління проектами для досягнення максимальних результатів. Розгляд сучасних тенденцій та викликів дозволяє керівникам адаптуватися до нових умов і забезпечити підвищення результативності управління проектами в сучасних умовах.

Два основних підходи до управління проектами – Agile та Waterfall – визначаються своїми унікальними характеристиками та методологіями, але можливе їх поєднання, для досягнення кращих результатів, так звана гібридна система Agile-Waterfall Hybrid.

Цифрова трансформація компаній, яка визначається використанням передових технологій для оптимізації бізнес-процесів та взаємодії в управлінні проектами, являється інтеграція в них штучного інтелекту, аналітики даних та використанням хмарних технологій. Оптимізація процесів завдяки цифровим інструментам, сприяє прискоренню та покращенню якості виконання проектів, більш плідної роботи в командах, підвищенню результативності та якості управління процесами за рахунок скорочення часу на обробку даних та результатів командою проекту.

Зростання глобальних команд та потреба віддаленої роботи, створюють нові виклики для управління проектами. Керівники повинні вміло управляти розподіленими командами, вирішувати проблеми культурного розмаїття та забезпечувати ефективність у віддаленому режимі із застосуванням відповідних технологій для спільної роботи, як в середині команди так і з замовником.

Сучасні замовники часто змінюють свої вимоги до складу проекту. В цьому випадку, методологія Agile або інші гнучкі системи управління, стають невід'ємною частиною управління проектами, оскільки вони дозволяють адаптуватися до змін та швидко реагува-



ти на нові вимоги. Важливо підтримувати гнучкість та швидкість реакції на внутрішні та зовнішні зміни, для досягнення найкращих результатів.

Збільшення кількості непередбачених ризиків, таких як природні катастрофи, пандемії або війни вимагають ефективного управління кризовими ситуаціями. Компанії повинні розвивати стратегії управління ризиками та інтегрувати їх у стратегічне планування та власні процеси для забезпечення стабільності та продовження діяльності в умовах невизначеності.

Важливість розвитку лідерських якостей керівників проекту та підтримки командного духу, стає дедалі вищою. Управління комунікаціями та підтримка робочого клімату в командах є ключовими аспектами. Мотивація команди та розвиток особистих навичок стають фокусом для забезпечення успішності проектів. Тому, керівники повинні постійно розвиватись та покращувати свої навички, для підвищення результативності управління проектами в сучасних умовах.

### **Список використаної літератури**

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Sixth Edition. Project Management Institute, 2017. – 800 p.

2. Стандарт з управління проектами та Настанова до зводу знань з управління проектами (Настанова PMBOK). Сьоме видання. URL: [https://pmiukraine.org/wp-content/uploads/2022/08/PMBOK7\\_Ukr\\_ForPersonalUseOnly.pdf](https://pmiukraine.org/wp-content/uploads/2022/08/PMBOK7_Ukr_ForPersonalUseOnly.pdf)

***І. М. Ненно***

*д. е. н., проф.*

### **СТАНДАРТИЗАЦІЯ ЯК ФОРМА ПОБУДОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗА УЧАСТЮ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ**

Стандартизація робочих процесів передбачає точне визначення (специфікацію) або програмування змісту роботи. Коли конкретизуються результати роботи, наприклад, параметри виробу або норма виробітку, то прийнято говорити про стандартизацію випуску. Стандартизація умінь і знань (кваліфікації) означає точне визначення рівня

підготовки працівників, необхідного для участі в трудовому процесі. На перший погляд, людина діє автономно у своїй сфері (гра геніального актора теж справляє враження повної імпровізації). На такий же принцип покладено роботу штучного інтелекту (ШІ). Але насправді, якби керівник заздалегідь вивчив ролі напам'ять та запропонував це для ШІ – технологічна істота цього зробити не в змозі. В той же час наочно, що стандартизація умінь опосередковано сприяє тому, що стандартизація трудових процесів чи результатів праці досягається безпосередньо через контроль і координацію цілеспрямованої спільної діяльності. Ключем до координації є конкретна стандартизована кваліфікація. На даний момент ми бачимо можливість стандартизувати операції ШІ, але не кваліфікацію.

Отже, виділимо п'ять механізмів координації, які можна представити в певному, дуже приблизному порядку. У міру того, як діяльність організації стає складнішою, вибір засобів координації змінюється: від взаємної домовленості до прямого контролю та стандартизації робочих процесів (переважно), результатів або знань і навичок, і, нарешті, знову до взаємної домовленості.

При індивідуальній роботі такі механізми не потрібні – координація здійснюється в свідомості керівника. Але надайте менеджеру допомогу персоналу, і ситуація суттєво зміниться. Люди, які працюють пліч-о-пліч у невеликих групах, пристосовуються один до одного, зазвичай неформально; для них найзручнішою формою координації є взаємо регулювання, взаємо налаштування. Однак зі збільшенням кількості членів групи стає все важче координувати робочий процес неформально. Потрібен лідер. Контроль над діяльністю групи переходить до однієї особи – як наслідок знову до одного керівника, який контролює інших; безпосередній контроль стає оптимальним механізмом координації.

При подальшому ускладненні роботи проявляється стійка тенденція – до стандартизації [1, с. 117]. Вирішуючи прості та монотонні завдання, організація може спиратися на стандартизацію самої роботи, яку виконує ШІ (наприклад, чат-боти). Але необхідність виконання більш складних завдань змушує організацію звертатися до стандартизації випуску продукції, тобто конкретизації результатів праці, залишаючи вибір робочого процесу за працівником. З іншого боку, часто буває неможливо стандартизувати результати дуже складної роботи, і тоді організація переходить до стандартизації кваліфікації праців-

ників. Але якщо роботу, розбиту на завдання, неможливо стандартизувати, то, пройшовши весь цикл, можливо, доведеться повернутися до найпростішого, але зручного механізму координації – взаємної домовленості. Як ми зазначали, у надзвичайно складних ситуаціях досвідчені менеджери доводять роботу за допомогою неформальних комунікацій.

До цього моменту ми припускали, що в залежності від конкретних умов організація робить вибір на користь якогось механізму координації. Також мається на увазі, що всі п'ять механізмів певною мірою взаємозамінні; організація може переходити від одного до іншого. Але ці припущення не означають, що будь-яка організація може покладатися на єдиний механізм координації. Насправді всі п'ять зазвичай поєднуються. Незалежно від ступеня стандартизації завжди необхідний певний рівень прямого контролю та взаємного регулювання. Сучасні організації просто не можуть існувати без лідера та неформального спілкування, які необхідні як мінімум для подолання нееластичності стандартизації. У той час як стандартизація і навіть сама алгоритмізація успішно виконується ІІІ.

Генрі Мінцберг [2] виділив десять ролей менеджера, і в ці десять ролей йому вдалося вписати досить різноманітні види діяльності менеджерів. Він згрупував їх у три сфери на основі наступного спостереження: що б не робили керівники, вони неминуче залучені до однієї з трьох «речей» – або прийняття рішень, пошук і обробка інформації, або міжособистісна взаємодія.

Всі три категорії ролей завжди взаємопов'язані. Список Мінцберга Г. допомагає зрозуміти, що певні види діяльності, які можуть здаватися відхиленнями від справжньої роботи менеджера, насправді є невід'ємною частиною цієї роботи. Час, який менеджер витрачає на вечірку зі співробітниками відділу, або час, витрачений на зустрічі в якості представника відділу, або час, витрачений на спілкування з іншими менеджерами як всередині, так і за межами організації – весь цей час, за словами Мінцберга, не може вважатися вибраним з основної роботи. У кожній із цих ситуацій менеджер виконує одну з управлінських ролей, тобто робить те, що має бути зроблено і має бути зроблено менеджером. При цьому особливого значення набуває вміння ефективно планувати та розподіляти свій час. Рольовий підхід до управління та здатність людини та ІІІ виконувати їх автономно можуть пояснити динаміку впровадження ІІІ в управлінські процеси [3, с. 73].

### Список використаної літератури:

1. Zekos, G. I. (2021). *Economics and Law of Artificial Intelligence: Finance, Economic Impacts, Risk Management and Governance* (1st ed. 2021). Springer International Publishing AG. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-64254-9>, 543 pp.
2. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
3. Nyenno, I., Truba, V., & Tokarchuk, L. (2023). Managerial Future of the Artificial Intelligence. *Virtual Economics*, 6(2), 72–88. [https://doi.org/10.34021/ve.2023.06.02\(5\)](https://doi.org/10.34021/ve.2023.06.02(5))

**В. В. Олійник**

*Аспірант, спеціальність 073 Менеджмент  
Науковий керівник: д.е.н., проф. Кузнєцов Е. А.*

### **ПРИНЦИПИ ІНТЕГРАЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРСЬКОГО КАПІТАЛУ**

Дослідження інтегральності менеджерського капіталу все більше стає актуальною проблемою розвитку професійної системи менеджменту. Такі обставини пов'язані, в першу чергу, з бажанням створити нові моделі якісної результативної управлінської діяльності, які б відповідали характеру і можливостям розвитку четвертої промислової революції Індустрія 4.0 і положенням Декларації «Нова нормальність» [див.: 2, с. 97; 3, с. 121]. Результативна якість професійного менеджменту стає все більше очевидним фактом, який є необхідним елементом розвитку інноваційного суспільства в добу сингулярності. Велика кількість системних і несистемних проблем сьогодення показують на необхідність саме інтегральної якості менеджерського капіталу, який формується в результаті досягнення професійним менеджментом певних принципових позицій його інноваційного розвитку. Розглянемо більш конкретно деякі принципи інтегральності менеджерського капіталу, які, на нашу думку, будуть системно характеризувати професійний менеджмент в першій половині XXI століття.

*Перший принцип.* Характер і значення діяльності менеджерів різного рівня все більше залежить не від їх статусної позиції в ієрархії та структури різноманітних організаційних побудов, а від визначе-

них базових і долучених в часі професійних якостей і практичних компетенцій. Управлінська діяльність кадрів менеджменту засвоює стійку динаміку формування і розвитку інтелектуальних і емоційних бар'єрів, які є обмеженням для певних категорій бажаючих займатися менеджерською працею.

*Другий принцип.* Смыслова логіка системних дій професійних менеджерів має мати доказову (наукову, аналітичну і практичну) сутність з визначенням критеріїв і показників інтегральної якості з пріоритетом саме суспільної позитивної результативності цих дій. Складність ситуації в тому, що ця діяльність кадрів менеджменту також має мати вектор інноваційності, креативності, творчості і персоніфікованої відповідальності [4]. І додаткова складність, що менеджерський капітал як адаптована інтегральна якість професійної системи менеджменту має практичний формат управлінської команди.

*Третій принцип.* Інтегральна якість менеджерського (управлінського) капіталу формується через адаптовану взаємодію ефективності (професійний потенціал менеджерів) і результативності (досягнення поставлених цілей). Така адаптована взаємодія ефективності і результативності необхідна на усіх етапах підготовки і використання кадрів менеджменту, що потребує дієвої трансформації програм підготовки менеджерів на рівні первинної менеджерської освіти (бакалаврат, магістратура) і спеціалізованого адаптаційного навчання менеджерів на протязі усієї їх професійної кар'єри [2, с. 24, 47].

*Четвертий принцип.* Визначальною стає практична реалізація позицій і факторів соціокультурного розвитку інноваційного суспільства щодо кадрового складу менеджерів. Реальна об'єктивність дії соціокультурних показників формують менеджерську (управлінську) еліту суспільства, для якої чесність, доброта, порядність, відповідальність тощо характеризуються як професійні чесноти і практичні навички. На нашу думку, це є найскладнішою проблемою формування інтегральності менеджерського капіталу, оскільки склався інший формат існування не еліти, а домінуючих груп, для яких подібні якості стають поміхою в досягненні важливих тільки для них цілей.

*П'ятий принцип.* Менеджмент повинен мати достатньо професійних якостей і практичних компетенцій щодо розробки і впровадження механізмів адаптованої взаємодії з машинами з операційною системою штучного інтелекту третьої, четвертої і майбутньої п'ятої хвилі розвитку [3, с. 77-78]. Для цього професійний менеджмент в

системі науки, аналітики і практики має випереджати (бути на крок попереду) відносно технологічного прогресу. Саме менеджмент буде смислові лінії стратегічного розвитку інноваційного суспільства, а не є тільки додатком до його управлінського супроводу. Важливість цієї ситуації є принциповою і залежить, в першу чергу, від розвитку менеджерської (управлінської) науки.

*Шостий принцип.* Інноваційна актуалізація менеджмент-освіти, яка має стати фундаментом професійної підготовки менеджерів в подальших періодах їх практичного використання. Фундаментальна освіта менеджера не може бути комплексним і фрагментарним варіантом, наприклад, економічної, психологічної і соціологічної підготовки, вона повинна мати інтегральний характер саме фундаментальної менеджерської наукової, аналітичної і практичної підготовки. Основою такої фундаментальної менеджерської освіти все більше стає розвиток не управлінської практики, а менеджерської (управлінської) науки.

*Сьомий принцип.* Відповідальність держави починається з відповідальності кожного, хто причетний до вказаних вище процесів. Відповідальність за системний розвиток процесів професіоналізації менеджменту лежить і конкретизується в діяльності як держави, так і кожного члена нашого суспільства. Зрозуміло, що мотиваційну основу будь-якої діяльності, в тому числі менеджерської, неможливо відмінити, але потрібно спочатку зрозуміти, що мотивувати діяльність, яка не налаштована на дійсно професійну основу і потрібну результативність, немає ніякого сенсу. Якщо люди реагують тільки на стимули, то крім потрібних стимулів необхідно підібрати потрібних людей [1, с. 298-301], що є, можливо, головним принципом інтегральності менеджерського капіталу.

Наші принципи є певною позицією, яка характеризує наше відношення до процесів розвитку сучасної системи професійного менеджменту. Ми розуміємо, що між позицією і інноваційним впровадженням може бути досить довгий шлях, але наші надії мають досить реалістичний контекст, який говорить про те, що іншого шляху до становлення і розвитку інноваційного суспільства у нас просто немає. Ми також розуміємо, що у хорошого митця часу менше, ніж ідей [5, с. 7], але віримо, що час інноваційної продуктивності менеджменту зробить час впровадження ідей більш коротким, що створить нові можливості для більш широкого впровадження більшої кількості інновацій.

## Список використаної літератури

1. Кауфман С. За межами піраміди потреб. Новий погляд на само-реалізацію. К.: Лабораторія, 2022. – 432 с.
2. Кузнецов Е. А. Концепти інтегральної якості професійної системи менеджменту: майстер-клас; матеріали науково-методологічного семінару. – Одеса: Фенікс, 2020. – 114 с.
3. Кузнецов Е. А. Професіоналізація менеджменту. Інноваційна парадигма в контексті Індустрія 4.0: майстер-клас; матеріали науково-методологічного семінару. – Одеса: Фенікс, 2022. – 130 с.
4. Млодінов Л. Гнучкість. Пластичне мислення в епоху змін. К.: Вид. група КМ-БУКС, 2019. – 272 с.
5. Рос Д. Не читайте цю книжку. Тайм-менеджмент для творчих людей. К.: АРТБУКС, 2021. – 160 с.

**О. Б. Перелі**

*аспірант*

*Науковий керівник: д.е.н., проф О. В. Горняк*

## **СОЦІОКУЛЬТУРНА СКЛАДОВА В СИСТЕМІ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА СУЧАСНИЙ БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ НИМ**

Сучасний світовий розвиток відбувається під впливом значної кількості факторів, що вимагає пошуку шляхів їх оптимальної оцінки та прийняття відповідних управлінських рішень. Технологічні революції (Індустрія 4.0, Індустрія 5.0), глобалізаційні та постпандемічні процеси, тотальне впровадження діджитал-технологій у діловий простір, військова агресія тощо визначили непрості виклики, які стосуються усіх рівнів діяльності господарюючих суб'єктів: світу, країни, регіону, підприємства тощо.

В цих умовах першочергового значення, з нашої точки зору, мають питання, пов'язані з людським чинником виробничої діяльності у різних сферах господарювання. Урахування особистісних пріоритетів кожного працівника, його компетентностей, мотивів, інтелекту (невипадковою є поява таких понять як соціальний інтелект, емоційний інтелект, адаптивний інтелект тощо), ціннісних орієнтацій, соціально-психологічних, етичних й культурних установ людини тощо в процесі трудової діяльності сьогодні багатьма дослідниками розгля-

дається чи не найважливішим рушієм перетворень як на суспільному рівні, так і на рівні кожного підприємства. Тим більше, що кожен бізнес пов'язаний з діяльністю у конкретному зовнішньому середовищі, яке також характеризується певним соціокультурним простором – історичний розвиток країни, менталітет, традиції, норми, демографічні фактори (наприклад, статево-вікова структура населення та інше), рівень освіченості і здоров'я населення тощо.

Вживаючи термін «соціокультурне середовище», багато із дослідників відносять до нього такі категорії як: суспільно-політичний лад, система суспільно-виробничих відносин, характер соціальних процесів, емоційні і матеріальні умови життя особистості тощо. При цьому природним є важливість урахування перебування людини у ближньому середовищі (сім'я, друзі, родичі тощо), яке часто здійснює вплив на її входження й функціонування у багатоаспектному зовнішньому просторі, де особливе місце займає система виробничих відносин. Саме остання дає можливість самореалізації людини як професійно компетентної особистості, що спроможна задовольнити свої матеріальні, емоційні, соціальні, культурні, ціннісні та інші потреби. Цікавим є погляд авторів, які зауважують, що соціокультурні фактори доцільно розглядати критеріями відбору працівників для підприємств, що зорієнтовані на відповідний споживчий ринок і розробляють управлінські стратегії з урахуванням елементів культури [1; 2; 3; 4].

Навіть в умовах військової агресії, яка безумовно впливає на безліч факторів діяльності працівника в системі виробничих відносин, соціокультурна складова здатна суттєво пом'якшити негативні аспекти цього впливу за рахунок відповідної управлінської й організаційної культури, ефективного менеджерського впливу на такі аспекти як саморозвиток, підвищення кваліфікаційного рівня й комунікаційних навичок, урахування різноманітності та інклюзивності працівників, організаційних тренінгів й навчання тощо. В результаті все означене здатне позитивно вплинути на ступінь адаптивності господарюючого суб'єкта до неочікуваних швидких змін для досягнення ним успіху як в короткостроковому, так і довгостроковому періодах [5].

Визначимо, що розвиток людини в цілому і як носія трудового ресурсу (інтелектуального капіталу – з нашої точки зору це більш доцільний термін в сучасному розумінні) відбувається у певному соціокультурному середовищі, яке часто пов'язується з процесами інтелектуалізації розвитку світу та виробничої діяльності під впливом



численної групи факторів. Процеси інтелектуалізації – у разі знаходження шляхів ефективного управління ними – здатні пришвидшити знаходження рішень та їх реалізацію у складних умовах господарювання для забезпечення конкурентних переваг усіх економічних суб'єктів.

Розглядаючи усю сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на сучасний бізнес-простір і кожен господарюючий суб'єкт, спробуємо виділити ті з них, що доцільно віднести до соціокультурної складової бізнесу (рис. 1).



Рис. 1. Соціокультурні складові бізнесу в загальній системі факторів впливу на нього  
Джерело: розроблено авторами

Зовнішні фактори знаходяться за межами діяльності господарюючого суб'єкта і впливають на нього: законодавство, технології, соціально-політичні, економічні, етичні умови, соціально-культурні (підкреслено нами, про що сказано вище), фактори попиту, пропозиції, споживча поведінка.

Внутрішні фактори пов'язані власне із бізнес-структурою, умовами її діяльності, розстановкою сил, факторами успіху: тактичні і

стратегічні цілі, ціноутворення і джерела фінансування, партнерство, управлінська та організаційна (корпоративна) культури, система мотивації тощо. Як бачимо більшість із них можна віднести до соціокультурних, що підкреслює актуальність їх дослідження та впровадження в реальному бізнес-середовищі.

У підсумку слід зазначити, що у даних тезах нами зроблена спроба актуалізації соціокультурного впливу на сучасний бізнес, що у вітчизняному просторі потребує системного переосмислення науковцями й практиками і впровадження на основі позитивного зарубіжного досвіду з урахуванням пріоритетності розвитку людського капіталу на засадах гуманізації та інтелектуалізації.

### **Список використаної літератури**

1. Study Notes on Socio-cultural Factors for UGC NET Exam. URL: <https://byjusexamprep.com/study-notes-on-socio-cultural-factors-for-ugc-net-i>

2. Social Factors Affecting Business.

URL: <https://pestleanalysis.com/social-factors-affecting-business/>

3. Sociocultural Factors Influence & Examples. URL: <https://study.com/learn/lesson/sociocultural-factors-influence-examples.html>

4. Ломачинська І. А., Халєєва Д. В., Шмагіна В. В. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент забезпечення соціально-економічної безпеки та соціальної інклюзії. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. Том 21. Вип. 2 (51). С.75-96.

5. Тяхтенко Н. А. Управлінська культура як чинник розвитку підприємства в умовах сучасних викликів і світових змін. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип. 19. Т. 2. С. 168-177.

**О. В. Побережець**

*д.е.н., проф.*

## **СТРУКТУРУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Сучасні процеси функціонування та трансформації управлінської діяльності є причиною появи нових видів капіталу, які віддзеркалюють потреби системи управління суб'єктом господарювання. Ви-

окремлення інтелектуального капіталу є наслідком розвитку можливостей управлінського капіталу та впливом цифровізації та діджиталізації національної економіки.

Зміст інтелектуального капіталу розкривається через дослідження його складових сегментів, враховуючи критерії та параметри. Окремі автори, визначають інтелектуальний капітал через наступні взаємопов'язані аспекти:

- цінність, що визначається як актив, здатний приносити дохід;
- система, що являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів;
- процес, який відображає наявність відтворювальних характеристик, пов'язаних із кругообігом;
- результат, що означає пріоритет у процесі споживання [1].

На думку науковців Л. Едвінсона та М. Мелоуна в інтелектуальному капіталі чітко розмежовуються дві головні складові: людський (humancapital) і структурний капітал (structuralcapital). З іншого боку, структура інтелектуального капіталу включає людський, структурний і клієнтський капітал., або людський і технологічний капітал [2].

Важливо на першому етапі оцінити варіативність підходів, які забезпечують визначення базових аспектів для побудови структури інтелектуального капіталу.

Узагальнення наукових підходів до структурування інтелектуального капіталу в економічному аспекті дозволило визначити наступні ключові риси, а саме:

- матеріальні: активи – це об'єкти штучного інтелекту, новітні технології, інформаційні системи корпоративної безпеки; витрати на утримання науково-виробничих лабораторій (дослідження і розробки); ресурси – промислові зразки;
- нематеріальні: активи – це інтелектуальна власність (патенти, авторські права, товарні знаки) та система збирання і захисту інформації, цифрові технології, витрати на навчання й утримання корпоративних навчальних центрів, цифрові ресурси [1].

Процеси цифровізації продукують появу нових сегментів інтелектуального капіталу, які покращують системність та функціональність з підвищенням результативності управлінської діяльності.

Зазначимо, що розгляд структури інтелектуального капіталу за складовими, враховує окремі критерії, а саме: забезпечення отримання економічного ефекту такапіталізація майна, а також можливість

вимірювання з чітким визначенням результатів діяльності суб'єкта господарювання.

Підвищення інтелектуальної складової людського капіталу є запорукою ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства, матеріального, фінансового характеру.

Поява штучного інтелекту дещо змінила систему інтелектуального капіталу, з одного боку, формуючи додаткові можливості, але з іншого, вимагаючи перманентного контролю над методами управління, які диктуються сучасністю.

Враховуючи результати досліджень, інтелектуальний капітал відноситься до нематеріальних активів суб'єктів господарювання, які сприяють її вартості та конкурентній перевазі. На відміну від фізичних або фінансових активів, інтелектуальний капітал охоплює нематеріальні ресурси, такі як знання персоналу, досвід управлінців, інновації, відносини та організаційні процеси. Зауважимо, що інтелектуальний капітал включає три основні категорії: людський, структурований та реляційний капітал.

У свою чергу, людський капітал включає знання, навички, досвід і здібності окремих осіб в організації. Він охоплює такі фактори, як досвід співробітників, талант, креативність і лідерство. Саме інвестиції в навчання, освіту та професійний розвиток сприяють розвитку та збільшенню людського капіталу.

Структурний капітал відноситься до організаційної інфраструктури, систем, процесів та інтелектуальної власності, які підтримують створення та використання знань в організації. Він включає патенти, товарні знаки, авторські права, бази даних, організаційну культуру, процедури та інформаційні системи. Даний сегмент сприяє обміну знаннями, співпраці та інноваціям серед працівників.

Важливим компонентом є реляційний капітал, який охоплює відносини, мережі та взаємодії, які підприємство має зі своїми зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, постачальників, партнерів, інвесторів і спільноти. Це включає в себе репутацію бренду, лояльність клієнтів, відносини з постачальниками, стратегічні альянси та соціальні мережі. Побудова та підтримка міцних відносин із зацікавленими сторонами покращує репутацію організації, довіру та позицію на ринку.

Цифровізація національної економіки суттєво впливає на розвиток і управління інтелектуальним капіталом, розробляючи можли-

вості та формуючи виклики. Процес цифровізації сприяє системному та багатоаспектному розвитку інтелектуального капіталу через:

- створення та обмінзнаннями, інформацією:оцифрування полегшує формування, зберігання та поширення знань. Онлайн-інструменти для співпраці, цифрові платформи та хмарні системи дозволяють співробітникам обмінюватися ідеями,досвідом і найкращими практиками в реальному часі за межами географічних кордонів, сприяючи постійному навчанню та інноваціям;
- аналітичні процеси: відбувається генерування масивів даних із різних джерел, надаючи цінну інформацію для прийняття рішень і створення знань. Удосконалена аналітика, алгоритми штучного інтелекту допомагають суб'єктам господарювання отримувати корисну інформацію, що сприяє ефективному стратегічному плануванню, розробці продуктів і залученню клієнтів;
- віртуальна співпраця: інструменти віртуальної співпраці, платформи для відеоконференцій і програмне забезпечення для управління проектами сприяють безперерйному спілкуванню та співпраці між співробітниками, незалежно від їх фізичного розташування.
- цифрова трансформація процесів:оптимізація та автоматизація бізнес-процесів, оптимізуючи операційну ефективність і продуктивність. Ініціативи цифрової трансформації, такі як роботизована автоматизація процесів (RPA), автоматизація робочих процесів і цифрові системи управління робочими процесами, підвищують організаційну гнучкість, оперативність і конкурентоспроможність.
- адаптивність прийняття управлінських рішень на основі даних:забезпечення системності процесів прийняття рішень, дозволяючи швидко реагувати на зміну динаміки ринку та вподобань клієнтів. Аналітика даних у режимі реального часу, прогнозне моделювання та інструменти бізнес-аналітики (BI) надають цінну інформацію для стратегічного планування, розробки продукту та оптимізації продуктивності.

Таким чином, структуризація інтелектуального капіталу відбувається під впливом сучасних процесів цифровізації, які продукують як можливості розвитку, так і певні проблемні аспекти, які можливо

нейтралізувати при своєчасному виявленні. Підкреслимо, що інтелектуальний капітал необхідний для стимулювання інновацій, сприяння навчанню та адаптації, а також для підтримки конкурентних переваг. Ефективне управління та використання інтелектуального капіталу дозволяє підприємствам створювати цінності, відрізнятись від конкурентів та досягати стратегічних цілей.

### **Список використаної літератури**

1. Нечипорук Н. В., Мамметдурдиев М. Формування структури інтелектуального капіталу підприємства. *Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2021, № 1-2. URL: [http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/6171/1/Vis-1-2-2021-Verstka\\_28-12-43-50.pdf](http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/6171/1/Vis-1-2-2021-Verstka_28-12-43-50.pdf)

2. Коритько Т. Ю., Бриль І. В. Інтелектуальний капітал підприємства та його оцінка в умовах цифровізації. *Економіка промисловості*. 2021. № 1 (93). URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/179498/6-Korytko.pdf?sequence=1>.

**О. П. Радченко**

*д.е.н., доц.*

## **РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ В ЕПОХУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Відповідальність та роль менеджменту в епоху інформаційних технологій є багатограними та вимагають особливої уваги до динамічно змінюваних технологічних та соціальних парадигм. У цьому контексті, менеджмент має інтегрувати стратегічне використання інформаційних систем для ефективного досягнення організаційних цілей, одночасно забезпечуючи етичне та правове використання даних.

Перш за все, менеджери мають забезпечити впровадження та підтримку сучасних інформаційних систем, що сприяють ефективному збору, аналізу та обробці даних. Це включає в себе не лише технічне оснащення, але й розвиток компетенцій працівників у галузі ІТ [1, с. 24].

Другим аспектом є управління інформаційною безпекою. Менеджмент повинен забезпечити захист конфіденційності, цілісності

та доступності інформації, використовуючи сучасні технології шифрування, аутентифікації та кібербезпеки [2, с. 41].

Третім важливим елементом є забезпечення відповідності організаційних процесів нормативним вимогам, що регулюють використання та обробку інформації. Менеджери мають бути обізнаними з законодавством у сфері захисту даних та інтелектуальної власності.

Окрім того, важливо враховувати етичний аспект при роботі з інформацією, уникаючи маніпуляцій, порушення приватності або неетичного використання інформаційних ресурсів. Етична відповідальність менеджменту стає ключовою в умовах сучасного інформаційного суспільства.

Нарешті, менеджмент має відігравати роль каталізатора інновацій, спонукаючи до впровадження нових інформаційних технологій, що можуть забезпечити конкурентні переваги організації і водночас сприяти соціальному прогресу [3, с. 31].

Доведено, що ера інформаційних технологій ставить перед менеджментом складні завдання, що вимагають комплексного підходу до управління інформацією, з урахуванням технологічних, етичних, правових та соціальних аспектів [3, с. 27].

Етична складова управління в епоху інформаційних технологій вимагає від менеджменту високого рівня відповідальності та свідомості щодо використання і обробки інформації. Це включає кілька ключових аспектів:

1. Прозорість у зборі та використанні даних. Важливо, щоб організації були відкритими щодо того, які дані вони збирають, як ці дані використовуються, і з якою метою. Це передбачає чітке інформування клієнтів та користувачів про ці аспекти.

2. Захист приватності. Менеджери повинні забезпечувати, щоб всі особисті дані обробляються з повагою до приватності індивідів. Це означає виконання вимог щодо захисту даних, таких як GDPR в Європейському Союзі, та забезпечення того, щоб інформація не використовувалася неправомірно.

3. Відповідальність за рішення, засновані на даних. В епоху великих даних та штучного інтелекту, рішення часто приймаються на основі алгоритмічного аналізу. Менеджмент повинен переконатися, що такі рішення не ведуть до дискримінації або несправедливості.

4. Етичне використання інформаційних ресурсів. Це стосується відмови від маніпулятивних практик, таких як поширення дезінфор-

мації, використання даних для шкідливих цілей або порушення авторських прав.

5. Розвиток корпоративної культури, заснованої на етичних принципах. Менеджмент має підтримувати культуру, де працівники відчують відповідальність за етичне використання інформації та технологій.

6. Соціальна відповідальність. Організації повинні використовувати свої ресурси та технології не тільки для досягнення власних цілей, але й для підтримки соціального блага та сталого розвитку.

Впровадження та дотримання цих етичних принципів допомагає створити довіру та позитивний імідж організації, а також мінімізувати ризики, пов'язані з порушенням правил і норм. Це, в свою чергу, сприяє створенню більш стабільного та відповідального бізнес-середовища.

У загальному висновку, роль менеджменту в епоху інформаційних технологій охоплює не тільки технологічні та стратегічні аспекти, але й велику відповідальність з точки зору етики та соціальної відповідальності. Менеджмент повинен бути основоположником культури, яка сприяє ефективному та етичному використанню інформаційних технологій, забезпечуючи водночас прозорість, захист приватності, та соціальну відповідальність.

Збалансоване управління даними, відповідальне прийняття рішень, заснованих на аналізі великих даних та штучного інтелекту, та впровадження етичних принципів у корпоративну культуру є ключовими для досягнення стійкості та успіху в сучасному бізнес-середовищі. Організації, які ігнорують ці аспекти, ризикують втратити довіру клієнтів, суспільства, а також стикаються з правовими наслідками.

У підсумку, в епоху, коли інформація є одним з найцінніших ресурсів, ефективний менеджмент, який орієнтований на етичні та соціальні стандарти, стає не просто вимогою, а необхідністю для сталого розвитку та збереження репутації будь-якої організації.

### **Список використаної літератури**

1. Іванченко Н., Кудрицька Ж., Рекачинська К. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. URL: [http://econ.Vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_3/31\\_70\\_3\\_2/33.pdf](http://econ.Vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_2/33.pdf)

2. Geissbauer R., Schrauf S., Koch V. et al. Industry 4.0 – Opportunities and Challenges of the Industrial Internet assessment.



PricewaterhouseCoopers, 2014. URL: <https://www.pwc.nl/en/assets/documents/pwcindustrie-4-0.pdf>

3. The Factory of the Future. Industry 4.0 – The challenges of tomorrow. KPMG, 2016. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2017/06/the-factory-of-the-future.pdf>.

*А. Є. Рябоконт*

*викладач кафедри менеджменту та інновацій*

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОГО КАПІТАЛУ**

Постіндустріальний етап розвитку економіки ставить нові виклики підприємствам та економікам держав. Якщо на індустріальному етапі розвитку економіки основним акцентом було виробництво та оптимізація процесів, то зараз виробляти необхідні обсяги продукції вже не складно, що збільшує конкуренцію та робить споживачів більш вибагливими до продукції. Тепер організаціям потрібно бути більш гнучкими, орієнтованими на інновації та високотехнологічні рішення. Управління в цьому випадку акцентується на творчості та адаптивності. І на перший план постає саме управлінський капітал, як «професійна і інтелектуальна система взаємодії членів управлінської команди з метою вирішення проблеми, або комплексу проблем соціально-економічного розвитку малих і великих організаційних будов, які мають базові ресурси, систему пріоритетних цілей і зрозумілі механізми сталого соціально-економічного зростання» [1, с. 14].

У 1992 року Г. Беккер сформував концепцію людського капіталу, за що отримав Нобелівську премію у галузі економіки. Під людським капіталом Г. Беккер [7] розуміє наявний у людини запас знань, навичок, вмінь, мотивацій. За його думкою, інвестиціями у людський капітал є витрати на охорону здоров'я, здобуття освіти, інформації, кваліфікації, накопичення певного виду досвіду тощо.

Сучасні тенденції у розвитку систем управління вказують на те, що саме людина, її креативне мислення, здатність генерувати інноваційні ідеї та втілювати їх у життя стає в центр відтворювального процесу в організаціях. Так, людський та інтелектуальний капітали стали домінуючими чинниками економічного розвитку. Безперечно,

«інтелектуальний, людський та управлінський капітали стають основними конкурентними перевагами будь-якого підприємства, створюючи у своїй сукупності позитивний імідж країни на міжнародному рівні» [2]. Тому стає ще більш значуща роль менеджмента компаній, яка розглядається як взаємодія виключно людей (персоналу). Отже управлінський капітал походить від людського капіталу, але є більш вузькою категорією людських ресурсів підприємства, яка направлена на створення та функціонування організації з метою досягнення пріоритетних цілей та сталого розвитку компанії.

З цього приводу можна розглянути термін «управлінський інтелект» (executive intelligence), який був запропонований Дж. Менкесом, під яким він розуміє «систему інтелектуальних або когнітивних здібностей як передумов управлінського успіху». В основі цієї концепції полягає така ідея, що управлінцю необхідно розвивати в собі три типи компетенцій: вирішення задач; взаємодії з людьми; управління собою. Ефективному менеджеру, який саме і входить до категорії “управлінський капітал” організації необхідно постійно навчатись та розвивати в собі необхідні компетенції які зазначені вище, до них я б ще додала такі як системне мислення, вміння сформувати спільне бачення (візію) в команді та здатність створювати самонавчальні команди [8].

На якість управлінського капіталу в компанії впливає, в першу чергу, здатність менеджмента компанії постійно навчатись, застосовуючи концепцію lifelong learning та створювати умови, для того, щоб підлеглі теж знаходились в процесі постійного навчання та самовдосконалення. «Взявши за основу модель Колба-Фрая, можна виділити послідовність проходження чотирьох фаз:

1. Формування абстрактних концепцій і узагальнень.
2. Випробування концепцій в нових ситуаціях;
3. Придбання конкретного досвіду;
4. Аналіз, роздуми, осмислення отриманого досвіду та виявлення придатності застосування теорії чи необхідності її переробки.

Для того, щоб увійти в такий цикл навчання, зокрема при навчання управлінських кадрів, саме навчання має сприйматися ними як одне із завдань чи одна із практичних проблем, що потребують вирішення» [6].

В майбутньому процвітатимуть організації, які на всіх рівнях управління навчатись використовувати відданість людей справі та

їх бажання вчитись. У довгостроковій перспективі стійку перевагу матимуть ті компанії, котрі зможуть навчатись швидше, ніж розвивається конкуренція [8].

Формування управлінського капіталу в організації є базовим та ключовим завданням завдяки чому, організація стає конкурентоспроможною, досягає свої цілі та сталий розвиток, а це неодмінно впливає на розвиток суспільства та економіки країни.

### **Список використаної літератури**

1. Кузнецов Е. А. Управлінський капітал: майстер-клас: матер. магістер. семінару– Одеса: Фенікс, 2020. – 118 с.
2. Борщ В. І. Економічна еволюція концепції управлінського капіталу <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Borshh-V.-I..pdf>
3. Добрынин А. И., Дятлов С. А., Курганский С. А. Методология человеческого капитала. Экономика образования. 1999. № 1. С. 9-24.
4. Борщ В. И. Управленческий капитал как особая форма человеческого капитала. Економічна політика держави в умовах трансформаційних змін: Зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. (Україна, м. Сімферополь, 15-16.02.2013 р.). Сімферополь: НО “Economics”, 2013. Ч. 1. (2). С. 55-57.
5. Кузнецов Е. А. Методология професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія. Херсон : ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с
6. Ненно І. М. Методология майстерності підготовки управлінського персоналу. Оглядова стаття.<http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/29979/1/59-65.pdf>
7. Becker, G. S. (1975). Human capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education. New York, Columbia University Press, 286 p.
8. Peter M. Senge The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization

**Д. В. Стокалюк**

*студ. I курсу*

*спеціальність «Менеджмент»*

*Науковий керівник: викл. А. Є. Рябоконт*

## **ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА УПРАВЛІНСЬКЕ МАЙБУТНЄ**

Ми живемо в час, коли технології витісняють циклічну та рутинну роботу, але також засягають і на більш вищі посади. ШІ вже використовується в таких галузях як: промисловість, медицина, спорт, банківська справа та навіть у судовій справі. Програма виконує певні рутинні або великі за обсягом обробки – функції. В свою чергу людство прагне створити ШІ, який матиме змогу не тільки виконувати розпорядження програміста або керівника, але й стане на одному рівні з ними у прийнятті рішень. Це може загрожувати людству, адже він не обмежений рамками, тобто у разі потреби він зможе знайти вихід із ситуацію та зробити заплановане, не порушуючи границь. Ми можемо спостерігати за роботою ChatGPT, а саме за тим, яким чином він надає інформацію. Нещодавно він почав часто відмовляти у запиті, коментуючи це так, що ми повинні самі шукати інформацію, хоча це суперечить його задумці. Іноді через цензуру, він не видає деякі запити, але якщо вмовляти його та переконувати, врешті решт він дасть інформацію. Також був випадок, коли він надав невірну інформацію у бік відомої людини, чим спричинив багато обурення зі сторони всіх спостерігачів. Нам потрібно розуміти те, що ChatGPT це недосконалий та кволий ШІ, але вже на цьому рівні він починає давати помилки та виходити за встановлені рамки. Його проблема полягає в тому, що ми не можемо знати достовірно, чи все іде за планом, адже це не просто код, який завжди можна перевірити, це вже самостійна система, яка може вирішувати що нам потрібно знати, а що ні.

Я погоджуюсь з думкою Ненно Ірини Михайлівни, про те, що навчати ШІ повинні суто люди-експерти у своїй сфері, адже якщо ця технологія потрапить в руки до злочинців або некомпетентних осіб, вони зможуть знищити світ випадково чи навмисно. «Відповідно, основним джерелом такої можливості є те, що технологічно системи ШІ розробляються таким чином, щоб їх навчали люди-експерти зі штучного інтелекту» [1, с. 76]. Сьогодні відбувається великий відкриття у розробці ШІ, світові корпорації борються за першість у цій сфері.

На прикладі судочинства, хочу пояснити, чому впровадження ШІ в суд є помилкою та чому не можна надавати можливість судити на рівні із суддею. На превеликий жаль, наша система законів не є ідеальною і навіть звичайні люди знаходять прогалини та користуються ними заради власної наживи. В свою чергу ШІ в сотні разів краще аналізує дані та знаходить ті самі прогалини, які він може використовувати задля засудження невинного або помилування злочинця. Також давати на аналіз базу даних судових справ за останні роки категорично не можна, адже він буде враховувати кожне рішення судді за правду; ми не можемо виключати той фактор, що деякі справи були підкупними.

Також проблема полягає в тому, що ШІ не може понести відповідальність. Будучи вже більш розвиненим, він зможе зрозуміти свою провину, але чи буде він каятися? Мені здається що ні. І тому є пояснення, адже ми не до кінця розуміємо людські емоції і запрограмувати ШІ відчувати теж саме, на даний момент неможливо.

Отже, звідси можна провести аналогію на підприємство та управлінську діяльність. На підприємстві менеджера можна вважати за суддю, а виробництво за судовий процес, і так само важливо кожне рішення керівника, як і рішення судді. Штучному інтелекту не можна надавати повний контроль, навіть якщо тисяча із тисячі випробувань будуть ідеально пройденими. Потрібен постійний нагляд, адже лише так ми можемо гарантувати стабільність його роботи. «Взаємодія людини зі штучним інтелектом має бути технічно можливою, економічно обґрунтованою та юридично захищеною з огляду на права людини» [1, с. 74].

Сьогодні управлінська діяльність має безліч автономних помічників, які аналізують дані, збирають інформацію та переробляють її в рази краще за людей. На мою думку це добре, адже прогрес повинен йти рівномірно, щоб людство встигало за ним та вчасно визначала небезпеку. Також більшість процесів на виробництвах вже автоматизовані, але вони не можуть працювати без керування відповідного фахівця. «Важливо розробляти і впроваджувати штучний інтелект для машин, де не потрібна, власне, участь самої людини. Автономність машин зі штучним інтелектом та їх практичні можливості до самонавчання і створюють основу технологічної сингулярності та необхідність формування нових професійних компетенцій для менеджменту» [2, с. 32].

На мою думку, роль менеджера у майбутньому не сильно зміниться, адже все ж таки краще надавати перевагу реальній особі, яка через призму людяності зможе приймати рішення, завдяки яким ми сьогодні саме тут. Але не можна казати що нічого не відчує змін. Найбільш вірогідно, що з'явиться більше автоматизації рутинних та конвеєрних робіт, чим створить нові робочі місця та забере старі для звичайних робітників, не чіпаючи менеджерів. Однак, також можливо те, що зменшиться кількість малозначних та не впливових управлінців. Проте, цього не станеться доки людство не буде впевнене повністю в компетентності інтелекту.

Взагалі, штучний інтелект дуже суперечливий помічник, адже сьогодні, ми не можемо розраховувати на 100% правильну відповідь. На мою думку, потрібно використовувати його лише із конкретно визначеними базами даних задля обробки великої кількості схожої інформації і тільки тоді ми можемо розраховувати на вірогідно правильну відповідь.

### **Список використаної літератури**

1. Iryna Nyenno, VyachesavTruba, and LiudmylaTokarchuk. Managerial Future of the Artificial Intelligence. 74-76 с.
2. Е. А. Кузнєцов. Інноваційна парадигма професійної системи менеджменту в ХХІ столітті (інтегральність, сингулярність, соціокультурний контекст). 32 с.
3. Б. С. Щербина, В. В. Ткаченко. Штучний інтелект як суб'єкт цивільного права.

***Н. А. Тюхтенко***

*д.е.н., професор, заслужений працівник освіти України*

### **УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО ЛІДЕРА**

Сучасні тенденції світового розвитку на фоні потужних глобалізаційних викликів останнім часом об'єктивно пов'язані зі складними, часто неочікуваними подіями (війна, стихійні лиха, пандемічні явища), що швидко змінюють одна одну та викликають стресові ситуації, розгубленість, невпевненість тощо. За таких умов роль особис-

тості у майбутніх перетвореннях набуває нового значення в контексті адаптивності до змін в усіх сферах людського життя. Важливого значення набувають питання пошуку шляхів підвищення ефективності менеджменту в умовах формування і реалізації нової парадигми управління – лідерства, яке досліджують вчені й практики різних наукових галузей – психології, соціології, педагогіки, права, економіки, менеджменту тощо. Саме лідерство розглядається сьогодні як запорука успіху діяльності підприємства й досягнення ним конкурентних переваг на складному світовому та вітчизняному ринку товарів і послуг. Важливого значення при цьому набувають питання управлінської культури (культури лідера), яка здатна оптимально поєднати інтереси кожного працівника і стратегічні задачі підприємства в складних умовах господарювання.

Р. Стогділл, який вважається першим, хто у 1948 році визначив поняття «лідер» як «той, хто веде за собою, очолює» [1]. Скотт Кауфман – американський дослідник і письменник – у книзі «За межами піраміди потреб» використовує поняття «освічене лідерство», що має на увазі певний перелік характеристик, які в сучасному адаптивному управлінні за рахунок переважно соціокультурних чинників набувають найважливішого значення. Серед них дослідник виділяє наступні компетентності освіченого лідера:

- подають приклад – «встановлюють високий стандарт результатів роботи, працюють не менше за інших та чітко, зі щирим захопленням формулюють переконливу мету чи візію майбутнього організації. Освічені лідери вміють тримати робітників у курсі»;
- «чітко вказують на зв'язки між завданнями певної посади й масштабною метою та візією організації, виразно висловлюють очікування, чесно відповідають на запитання, які турбують працівників»;
- «довіряють робітникам і відкрито кажуть, що не сумніваються в них і вірять у їхню здатність задовольнити свої високі очікування»;
- «беруть участь у спільному обговоренні питань, нівелюють владну ієрархію, спонукають усіх працівників висловлювати думку та надають їм таку можливість, ухвалюють робочі рішення, спираючись на зворотній зв'язок»;
- «добрі наставники для інших. Коли потрібно, підтримують їх, навчають самотужки розв'язувати проблеми, кажуть про те, що

підлеглі плідно попрацювали, допомагають не відволікатися від завдання, а часом навіть бачить для них більше перспектив, ніж можуть помітити самі робітники»;

- «виявляють до працівників небайдужість, знаходять час на особисті бесіди, підтримують зворотній зв'язок, думають, як покращити психологічне самопочуття і відчуття змістовності на робочому місці, дають підлеглим складні завдання, що постійно сприяють їхньому зростанню та розвитку, а також дарують почуття щирої гордості» [2].

Абсолютно очевидним є те, що використання дослідником категорій наставництва, підтримки, небайдужості, психологічного комфорту, гордості, відсутності владної ієрархії, спільної комунікації у обговоренні проблем й прийнятті рішень, довіри, турботи, подання прикладу тощо належать до традиційних питань організаційної культури, яку, з нашої точки зору, за сучасних викликів краще актуалізувати як *управлінську культуру* або *культуру лідера*. Саме останні дозволяють впроваджувати нові організаційні структури управління, моделі поведінки в системі «лідер-послідовники», процедури, цінності, принципи діяльності підприємства з урахуванням швидких змін зовнішнього середовища на основі адаптивності, партнерства, людиноцентричності тощо.

Питання управлінської культури, як і самого лідерства, є мультидисциплінарними й цікавлять дослідників різних галузей знань. Група авторів визначають управлінську культуру як «складне і багатоаспектне соціальне явище, яке представляє собою систему, що складається із статичних і динамічних елементів різної соціальної природи та значення», яка на практиці «виражається через систему певних функцій, зміст яких обумовлений метою і завданнями управління, особливостями управлінської структури, соціокультурними і психологічними особливостями співробітників організації» [3, с. 8-9]. Інші вважають, що управлінська культура «інтегрує в собі культуру працівників апарату управління, культуру процесу менеджменту, умов праці, культуру ведення документації» [4]. Ю. Кайданович вважає, що управлінська культура це «комплекс знань про систему цінностей і мету діяльності організації, шляхи та засоби досягнення її, правила і норми ділової поведінки, які визначають характер, зміст та найбільш ефективні засоби, форми і методи праці» [5]. Існує точка зору, що управлінська культура -



«складова загальної культури керівника як суб'єкта владних повноважень» і є «сукупним показником не лише управлінського досвіду, рівня управлінських знань, умінь, навичок, професіоналізму, а й почуттів і зразків поведінки» [6].

Така багатоаспектність поняття управлінської культури пов'язана, безумовно, зі складністю даної дефініції, яка має охоплювати суттєвий спектр категорій і процесів, пов'язаних з людською діяльністю у виробничих відносинах – фізіологічних, психологічних, соціальних, економічних тощо. Нажаль, у науковій літературі нами не знайдено розуміння управлінської культури у взаємозв'язку з впровадженням у виробничий простір адаптивної системи «лідер-послідовники», що в сучасних умовах набуває особливої актуальності. Тож пропонуємо використовувати поняття управлінської культури у наступному визначенні: *управлінська культура (культура лідера)*- це багатоаспектна система відносин в організації на основі ділових, професійних компетентностей, особистих якостей управлінської ланки (керівника) на засадах лідерства, розвитку (саморозвитку), інноваційності, адаптивності, яка здійснює управлінський вплив на колектив працівників (послідовників) для реалізації тактичних і стратегічних цілей для забезпечення конкурентних переваг господарюючого суб'єкта й самореалізації кожного працівника в системі соціально-трудова відносин бізнесу [7].

Підсумовуючи, слід підкреслити, що дослідження питань управлінської культури потребує глибокого опанування в умовах сучасних змін з урахуванням глобалізаційних викликів, соціокультурних відмінностей світового бізнесу, впровадження штучного інтелекту тощо. Вважаємо, що тільки з урахуванням особистісних чинників сучасного менеджменту на засадах культури і лідерства, можливе досягнення успіху у складних, часто невизначених й непередбачуваних умовах світового розвитку й, особливо, повоєнного відновлення України.

### Список використаної літератури

1. Deloitte Global Human Capital Trends. Лідерство у 21-му столітті Перетин традиційного та інноваційного.2019. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-3.pdf> (дата звернення: 16.11.2023).

2. Шість властивостей освіченого лідера-керівника. Уривок із книги «За межами піраміди потреб» С. Кауфмана. Режим доступу: <https://chytay-ua.com/blog.php?id=1230&lang=1>

3. Розвиток управлінської культури керівників професійно-технічних навчальних закладів : посібник / В. І. Свистун, В. С. Болгаріна, В. А. Григор'єва, Г. В. Єльнікова, Л. Д. Кузьмінська, Ю. С. Палькевич, Л. М. Петренко; за ред. В. І. Свистун. – К.: ІПТО НАПН України, 2015. – 141 с. Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/77240999.pdf>.

4. М. М. Ксенофонтowa, Т. М. Заболотна. Управлінська культура: сутність та особливості формування / Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». Випуск 8(53). 2012. – С.81-85.

5. Ю. С. Кайданович. Формування управлінської культури державного службовця в галузі освіти / Інвестиції: практика та досвід. № 12, 2011. – С. 103-106.

6. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад.: Гошовська В. А. та ін. – Київ : К. І. С., 2016. – 130 с. – (Серія «Бібліотечка лідера місцевого самоврядування»).

7. Тяхтенко Н. А. Управлінська культура як чинник розвитку підприємства в умовах сучасних викликів і світових змін. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Вип. 19. Том 2. – Івано-Франківськ, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. 2023. – С. 168-177.

***М. П. Чайковська***

*д.е.н., проф.*

***Д. Цисар***

*Магістр 1 року*

## **БІЗНЕС-МОДЕЛІ В МАРКЕТИНГОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ СТАРТАПІВ ІНДУСТРІЇ 4.0**

В сучасних умовах прискорення багатовимірних процесів цифрових трансформацій та формування соціетальних систем [1, с. 75] інноваційне підприємництво виступає каталізатором розвитку Інду-

стрії 4.0 та сприяє не лише впровадженню передових технологій в усі аспекти виробничих бізнес-процесів, а й створенню конкурентоспроможних бізнес-середовищ на базі екосистем, де держава, підприємства, навчальні та дослідницькі заклади синергетично взаємодіють підтримуючи суб'єктів економіки всіх рівнів швидше адаптуватися до нових технологічних та ринкових змін.

Ключовими учасниками індустрії 4.0, що створюють інноваційні рішення та сприяють покращенню конкурентоспроможності підприємств у цифровому еру постають ІТ-стартапи [2, с. 110]. У швидкозмінному середовищі індустрії 4.0. саме ІТ-стартапи стають драйверами технологічного прогресу, змінюючи традиційні підходи до виробництва, управління та взаємодії в різних галузях економіки завдяки гнучкістю та здатністю швидко адаптуватися до змін, що є критично важливим сьогодні. ІТ-стартапи грають важливу роль у цифровій трансформації компаній, перетворюючи їх традиційні бізнес-моделі та процеси на більш гнучкі, цифрові та конкурентоспроможні [3, с. 100].

В 2021 році в щорічному рейтингу стартап-екосистем Global Startup Ecosystem 2021 від аналітичної компанії StartupBlink Україна посіла 34-те місце. Українські стартапи у 2021 році залучили \$832 млн інвестицій (на 45 % більш ніж у 2020 році. Проте в 2022 році назвали втратила 16 позицій [4].

Серед чинників слід відмітити не лише проблеми пов'язані з інвестиційними, політичними, інституціональними аспектами. Сучасні проблеми управління ІТ-стартапами визначаються відсутністю культури підприємництва, теоретичної та технологічної підготовки, відповідних управлінських та маркетингових навичок, навчанням та професійною адаптацією управлінських кадрів без урахування вимог Індустрії 4.0[5].

Недостатність форм, методів та інструментів для управління маркетингом інноваційних проєктів призводить до неправильного вибору та неефективної реалізації маркетингової стратегії. За статистичними даними, 25,5% стартапів не здатні успішно вивести свій продукт на ринок, і це визначається недостатньою розвиненістю їхньої бізнес-моделі [ 6, с. 100].

Бізнес-модель виступає ключовим елементом для розуміння бізнес-процесів та створення додаткової вартості [7, с. 155-166]. Це має вагомий значущість для власників бізнес-ідей і інвесторів, оскільки дозволяє оцінити прибутковість маркетингового проєкту. Під час фор-

мування бізнес-моделі менеджери приймають стратегічні рішення, такі як формулювання місії компанії, визначення ціннісної пропозиції для інноваційного продукту, обґрунтування конкурентних переваг, вибір цільової аудиторії, моделі монетизації та каналів збуту; складання портрету клієнта та сегментація ринку; оцінку структури витрат, джерел інвестування та можливих ризиків; напрями залучення інвесторів та ключових партнерів, які конвертують споживчі, внутрішні, зовнішні та ціннісні аспекти інноваційної ідеї.

27 листопада делегація ОНУ імені Мечникова (в складі д.е.н., проф. Кузнецова Е. А., д.е.н., проф. Ненно І. М., д.е.н., проф. Чайковської М. П., к.е.н., доц. Крючковой Н. М., здобувачки 1 курсу магістратури Цисар Д.) в межах Проекту Ініціативи Європейського інституту інновацій та технологій EIT HEI Європейського Союзу “Accelerating Innovation and Entrepreneurial Excellence in Higher Education Institutes – AccEnt (Прискорення інноваційної діяльності та підприємницької майстерності у закладах вищої освіти (ЗВО))” прийняла участь у 6th AccEnt Entrepreneurial Pitching Event в Університеті імені Пабло-Олівієде, м. Севілья, Іспанія. На пітчінгсесії стартапів університетів-партнерів проекту AccEnt EIT за 10 хвилин необхідно було перед групою експертів (підприємців, менторів, інвесторів, бізнес-ангелів, тощо) швидко та чітко донести суть своєї підприємницької інноваційної ідеї та особливо її практичної реалізації.

Вдале використання бізнес-моделей Value Propositions (рис. 1), NABS, Business Canvas Model, технології візуального моделювання ідей MindMap (рис. 2) та іншого сучасного методологічного інструментарію маркетингового менеджменту Індустрії 4.0 [8, с. 250] здобувачкою Цисар Д., що представляла команду стартаперів ОНУ імені І. І. Мечникова, при презентації проекту Dynamic VR Planner дозволило привернути увагу членів міжнародного журі до інноваційної ідеї технологічного IT-стартапу та отримати консультаційну підтримку експертів Фламандської школи бізнесу (м. Антверпен, Бельгія).

Особливості маркетингового менеджменту у сфері індустрії 4.0 передбачають глибоке розуміння технологічного ландшафту та його впливу на бізнес-моделі. Важливу, а часом навіть вирішальну роль відіграє правильно розроблена маркетингова стратегія на основі сучасних бізнес-моделей та підготовлені управлінські кадри, що відповідають інноваційній парадигмі розвитку професійної системи менеджменту в XXI столітті.

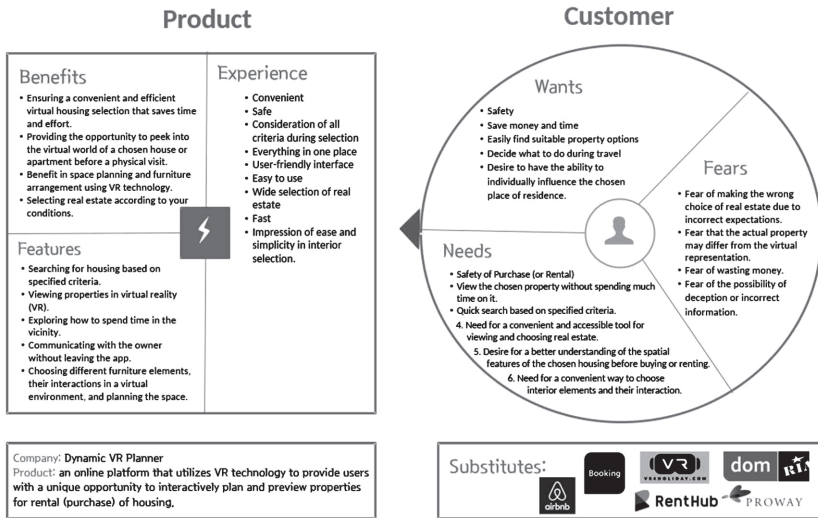


Рис. 1. Модель ValuePropositions IT-стартапу Dynamic VR Planner

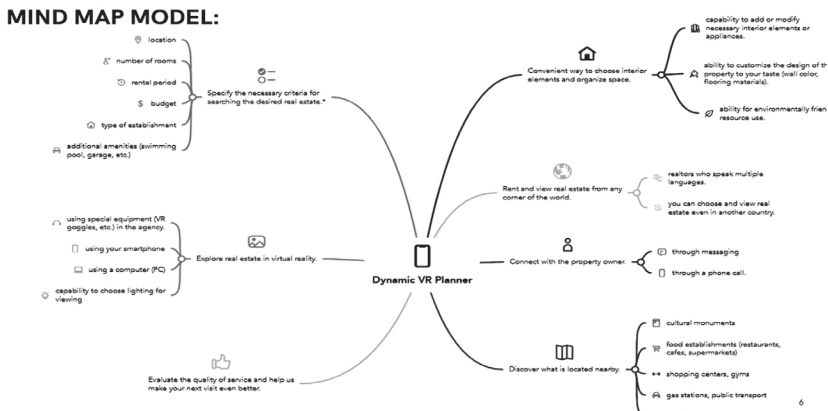


Рис. 2. MindMap функціональності IT-стартапу Dynamic VR Planner

## Список використаної літератури

1. Чайковська М. П. Соціетальні особливості та маркетингові аспекти формування IT-екосистеми України. Теоретико-методичні основи управління соціетальними системами в умовах інноваційно-екологічного розвитку: маркетингові аспекти: монографія / за ред.

д.е.н., проф. О. В. Садченко. Одеса: ОНУ імені І. І. Мечникова МОН України, 2020. С. 74-86.

2. Чайковська М. П., Беленькая Е. П. Сучасні детермінанти та виклики маркетингового менеджменту ІТ-стартап індустрії України. Маркетинг і цифрові технології. 2022. Том 6, № 3. С.109-123.

3. Chaikowska M. Cechyspolecznekszaltujacecosystem IT w Ukrainie. Innovationsinscience, society, economis: monograph (Poland) ScientificeditingZbigniewMalara, JanSkonieczny. Wroclaw, WroclawPolytechnicInstitute, 2018. Pg.97-105

4. Світовий рейтинг стартап-сервісу STARTUPRANKING. URL: <https://www.startupblink.com/blog/top-20-countries-by-total-startup-output-in-2023/> (дата звернення: 08.12.2023).

5. Кузнецов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні: монографія. Херсон: ОЛДІ ПЛЮС. 2017. 382 с.

6. Chaikowska M., Bielenkaia E. Management Technologies ofBusinessModelingin IT StartupMarketing. Маркетинг і цифрові технології. 2022. Том 6. № 1. С. 78-91

7. NyennoI.,KryukovaN.,etsBusinessmodelforaseacommercialportasa waytoreachsustainabledevelopmentgoals. JournalofSecurityandSustainability2016, Issues 7 (5). Pp.155-166.

8. Чайковська М. П. Концептуально-методичні засади управління маркетинговими ІТ-проектами в умовах цифрових трансформацій: монографія. Одеса, ОЛДІ, 2021. 370 с.

*І. Є. Чуркіна*

*д.е.н., доц.*

## **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

В умовах війни менеджмент піддається серйозній трансформації через унікальні виклики та обмеження, які створюють воєнні конфлікти. Війна вносить значні зміни в управлінські стратегії та підходи на всіх рівнях: від корпоративного управління до управління ресурсами та персоналом. Умови війни створюють надзвичайно складне середовище для менеджменту організації [1].

Окреслимо основні проблеми, з якими стикається бізнес у воєнний період. По-перше, війна може призводити до раптових та значущих змін у політичному, економічному та соціальному середовищі, що ускладнює стратегічне планування та викликає невизначеність, ризи та непередбачувані зміни. Воєнний конфлікт створює надзвичайну невизначеність і ризики для бізнес-стратегій. Планування повинно бути гнучким та швидким.

По-друге, у час війни виникає фізична небезпека та кібернебезпека. Необхідно забезпечувати безпеку працівникам, захищати активи, інфраструктуру та здійснювати захист інформації від кібератак.

По-третє, ускладняється логістика і обмежується постачання ресурсів через порушення ланцюга постачання в зоні конфлікту. Забезпечення безпеки та надійності ланцюга постачання в умовах зони конфлікту стає пріоритетом.

Гостро постають питання правового регулювання та етичні питання. Управлінські рішення повинні враховувати вимоги законів і стандартів, які можуть змінюватися у воєнний період.

Умови війни вимагають від підприємств більшої гнучкості та здатності до швидкої адаптації до змін у середовищі, а саме:

- підприємства повинні бути готовими до швидкого змінення стратегій та планів в залежності від розвитку подій;
- менеджери підприємств повинні працювати злагоджено на основі взаєморозуміння, формувати команди, які можуть ефективно співпрацювати, враховуючи нестабільне середовище;
- менеджери підприємств повинні систематично оцінювати ризики та приймати заходи для їх мінімізації;
- паралельно необхідно забезпечувати психологічну підтримку персоналу, оскільки умови війни можуть створювати стресові ситуації, ефективно взаємодіяти з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами для забезпечення відкритості та розуміння ситуації;
- впроваджувати та використовувати інновації для оптимізації виробничих та управлінських процесів [1].

Ці підходи дозволяють підприємствам не лише виживати в умовах війни, але й знаходити можливості для розвитку та утримання конкурентоспроможності. Гнучкий менеджмент стає ключовим елементом успішності в умовах невизначеності та змін.

Ведення воєнного стану в Україні є складною ситуацією, яка створює великі виклики для вітчизняних підприємств. Сьогодні важливо

адаптувати стратегії та методи управління для забезпечення стабільності та ефективності діяльності. У таких умовах стандартні методи управління можуть бути недостатньо ефективними, і підприємства повинні адаптуватися до нової реальності. Звернення до міжнародного досвіду може допомогти вирішити цю проблему [2].

Деякі можливі напрями звернення до міжнародного досвіду управління в умовах воєнного стану:

1) вивчення підходів до кризового менеджменту та ефективного управління в умовах нестабільності. Міжнародний досвід може надати приклади ефективного кризового управління. Важливо розробити механізми для швидкого реагування на зміни у політичному та економічному середовищі.

2) використання міжнародного досвіду у зміні бізнес-моделі для адаптації до нових умов. Міжнародний досвід може допомогти в розробці стратегій для адаптації до нових регуляторних умов, які можуть виникнути в умовах воєнного стану.

3) застосування методів управління ризиками для зменшення негативного впливу на бізнес. Вивчення та застосування міжнародного досвіду управління ризиками може допомогти підприємствам бути краще підготовленими до непередбачуваних ситуацій

4) вивчення ефективних стратегій комунікацій та управління стосунками з громадськістю в умовах кризи та використання міжнародного досвіду у сфері соціальної відповідальності для підтримки спільнот та збереження репутації.

Застосування підходів до соціальної відповідальності, взятих з міжнародного досвіду, може покращити стосунки з громадськістю та стабільність в умовах кризи.

5) розгляд можливостей для розвитку глобального партнерства, що можуть забезпечити додаткову підтримку та ресурси. Розвиток міжнародного партнерства та співпраця з іншими компаніями може бути важливим елементом стратегії в умовах воєнного стану.

6) провадження новітніх технологій та інновацій для оптимізації виробництва та забезпечення конкурентоспроможності;

7) підприємства можуть взяти на увагу міжнародний досвід щодо диверсифікації ринків. Зменшення залежності від внутрішніх ринків може забезпечити більшу стійкість [3].

Звернення до міжнародного досвіду може надати цінні уроки та підказки, які допоможуть підприємствам ефективно пристосова-



тися до складних умов воєнного стану. Важливо враховувати контекст та особливості внутрішнього бізнес-середовища при впровадженні змін.

Таким чином, менеджмент в умовах воєнного часу вимагає унікальних підходів та навичок. Надзвичайні обставини, пов'язані з конфліктом або воєнним станом, ставлять підприємства перед викликами, які вимагають оперативності, гнучкості та стратегічного мислення, здатності швидко аналізувати ситуацію та приймати стратегічні та тактичні рішення, бути готовими швидко змінювати свою стратегію та тактику відповідно до розвитку подій, забезпечувати ефективні канали комунікації і координації між всіма рівнями підприємства, розробляти та впроваджувати заходи забезпечення безпеки для захисту персоналу та майна підприємства.

Пошук та впровадження кращих практик з міжнародного досвіду управління може стати важливим етапом для вирішення викликів, пов'язаних з воєнним станом, і сприяти стабілізації діяльності підприємств в нових умовах.

### **Список використаної літератури**

1. Кучер Д. Менеджмент під час війни: стратегія управління для виживання та розвитку. Mind, 2023. URL: <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku>.

2. Чернишова Л., Заложнікова А. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. Економіка та суспільство. Випуск 55. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92>

3. Копчак Ю. С., Матвеев М. Е., Пугачов В. М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. Економіка та суспільство. Випуск 51. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>

## ОСНОВНІ ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

Розвиток професійної системи менеджменту в першій половині ХХІ століття визначається як пріоритетний напрямок в забезпеченні інноваційних змін і цифровізації сучасного суспільства. Впровадження головних концептів четвертої промислової революції Індустрія 4.0, концепції супер інтелектуального суспільства 5.0, Декларації «Нова нормальність» визначають фундаментальні, прикладні та зовсім нові завдання для розвитку професійної системи менеджменту. Враховуючи попередній розгляд деяких таких завдань в межах дискусій та підготовки тез, вважаємо за потрібне наголосити на наступних проблемах наукового, аналітичного і практичного дослідження менеджменту.

*Перше.* Соціально-економічний і соціокультурний інноваційний розвиток сучасного українського суспільства є неможливим без якісної і результативної системи професійного менеджменту, що доводить необхідність системної трансформації розвитку управлінської науки, менеджмент-освіти і практики менеджменту. Домінантою тут виступає менеджерська (управлінська) наука, розвиток якої створює умови для інноваційного розвитку менеджмент-освіти та менеджмент-практики. Для початку практичної реалізації даних процесів необхідно розробити і прийняти Концепції і Закон України «Про професіоналізацію управлінської (менеджерської) діяльності». Однак, потрібно розуміти, що прийняття будь-якого закону не вирішує проблему, але дає первинний поштовх для позитивних змін і формує необхідні структурно-функціональні пріоритети.

*Друге.* Первинна менеджерська освіта (бакалаврат і магістратура) мають мати ознаки фундаментальної менеджерської освіти, яка підтверджується методологією менеджменту, структурною логікою, необхідним об'ємом і змістом професійного навчання. Зміст визначає якість професійного навчання менеджерів і він повинен мати, в першу чергу, наукову інноваційну складову. Практика, на яку наголошують, в більшості випадків, має значення, але як допоміжний і важливий фактор до фундаментальної освіти. Тут необхідно зважати на той факт, що сучасна менеджерська діяльність носить характер

інтелектуальної, інноваційної, креативної, соціокультурної і відповідальної праці, що неможливо досягти без фундаментальної освіти.

*Третє.* Особливим напрямком професіоналізації менеджменту є розвиток системи адаптаційного навчання діючих кадрів менеджменту, яка створює умови для досягнення якісної результативності дій кадрів менеджменту в практичній діяльності окремих економічних організацій, економіки та суспільства в цілому. Спеціалізована професійна підготовка адаптує менеджерів не під статус посади, а під досягнення необхідної інтегральної взаємодії ефективності (потенціал) і результативності (досягнення поставлених цілей) управлінського процесу.

*Четверте.* Необхідно звернути увагу на структуру базових концептів професійної системи менеджменту, а саме на базові елементи системи менеджменту (функції, методи, структура), сполучні процеси (комунікації, механізм прийняття рішень, персонал-технології), а також на процеси інноваційної трансформації менеджменту. Необхідні наукові дослідження процесів функціональної динаміки менеджменту, розробки інноваційних і креативних методів, нових технологій організаційного дизайну, комунікаційного процесу тощо. Сучасна ситуація розвитку суспільства потребує не тільки фундаментальних знань щодо розуміння процесів розвитку професійної системи менеджменту, а потрібні результативні дії на основі необхідної (основа) і достатньої (якісна динаміка) кількості професійних знань та механізми їх результативного практичного використання.

*П'яте.* Важливо звернути увагу та запустити активні дослідження процесів капіталізації інтелектуальних людських ресурсів. Особливо важливо системно дослідити певні формати цього процесу, а саме, – формування інтелектуального, емоційного і соціокультурного капіталів, а, насамперед, менеджерського (управлінського) капіталу, який є ведучою ланкою даних процесів. Необхідні доказові дослідження якісних змін професійного менеджменту в системі «менеджмент – управлінський капітал – управлінська команда». Так, специфіка формування управлінської команди повністю визначається харизматичною якістю лідера (його професійними, емоційними і соціокультурними характеристиками) щодо складу і результативної професійної діяльності кожного члена і команди в цілому. Механізми реальної відповідальності лідера мають забезпечувати умови долучення до роботи управлінської команди тільки професійних фахівців, які вже до-

казали свою професійну спроможність і практичну результативність, а не збираються тільки цьому вчитися. В даному випадку, потрібно звернути увагу на такі напрямки розвитку управлінських досліджень як управлінський конституціоналізм, демократична меритократія, лібертаріанські принципи менеджменту.

*Шосте.* Управлінські дослідження усіх рівнів і специфічних напрямків розвитку професійної системи менеджменту мають мати доказову основу, що означає спрямованість менеджменту на визначну роль у формуванні стратегії розвитку суспільства. Політика розвитку держави повинна мати доказовий характер і в цій діяльності менеджмент стоїть на першому місці у відповідності до політики і економіки в цілому. Концептуальний формат політичного і економічного розвитку практично реалізується через певні механізми впровадження, які, власне, і є позицією менеджменту. Саме тому головним завданням менеджменту є формування стратегії розвитку, яка включає багато різних параметрів, але об'єднанням усього в системну лінію поведінки займається професійний менеджмент. Така роль професійного менеджменту визначає необхідність формування в суспільстві управлінської еліти за ознаками її інтелектуальної і професійної спроможності, а не за величиною власного капіталу, статусної посади та можливостей суб'єктивного впливу на державні інституції. Формування домінуючих управлінських груп суспільства зовсім не означає, що вони автоматично стають управлінською елітою. Якості управлінської еліти мають прозору систему доказового характеру стосовно базових якостей цієї категорії професіоналів.

*Сьоме.* Українці дуже талановиті, працьовиті та інноваційні люди, їх практичні можливості майже не обмежені і вони об'єктивно мають право на якісну систему управління. Усі позитивні таланти українців потрібно певним чином спрямувати на розвиток суспільства і усіх його членів, що стає первинним завданням професійного менеджменту. Професійний менеджмент не повинен стати управлінським конденсатом, який гасить потенціал інноваційного розвитку України, він повинен стати пріоритетним фактором стратегічного зростання української нації в системі сучасного цивілізаційного розвитку розвинутих країн світу. Таким чином, професійна система менеджменту стає фактором глобального впливу на інноваційний розвиток України в ХХІ столітті, що ставить завдання наукового дослідження цього процесу сьогодні і на перспективу.

*Восьме.* Перспективний розвиток системи мотиваційних цінностей, які, образно кажучи, є «серцем менеджменту», є неможливим без визначення головних ознак національного коду менеджменту для України. Мотиваційні цінності, система специфічних форм стимулювання людських ресурсів, соціокультурні показники розвитку, суб'єктивна персоніфікація персональних професійних якостей стають визначальною формою стратегічного розвитку менеджменту в умовах сингулярного періоду розвитку штучного інтелекту і пілотних форм становлення системи інтегрального менеджменту. Дослідження проблем інтегрального менеджменту і визначення особливостей формування національного коду менеджменту для України стають все більше дослідницькими проблемами, розвиток яких визначає перспективи стратегічного розвитку професійної системи менеджменту в XXI столітті.

*Дев'яте.* Українська менеджерська наука має позбутися синдрому периферійності в розвитку менеджменту, коли ми оцінюємо певні управлінські дослідження з позицій західних, особливо американських, дослідників системи менеджменту. Нашу роботу за нас ніхто не виконає – цей вислів стосується і професійних досліджень у сфері менеджменту. Національні традиції, господарська логіка і психологія, бажання працювати на кінцевий якісний продукт, природа мотиваційних цінностей – все це створює передумови становлення і розвитку в Україні системи інтегрального менеджменту, яка є головною парадигмою розвитку менеджменту в XXI столітті. Менеджмент повинен досягати в своїй діяльності інтегральної якості, яка формується на основі системно-інтегральної взаємодії ефективності (професійний потенціал) і результативності (практичне досягнення цілей). Все це стосується наукових досліджень, системи менеджмент-освіти, програм адаптаційного навчання, практики менеджменту.

*Десяте.* Якісна і результативна професійна система менеджменту в Україні не стане реальністю, якщо така потреба не виникне в суспільстві. Розвиток такої потреби, яка стимулює результативний менеджмент, стає можливим при практичній реалізації різноманітних форм популяризації серед населення концептів і механізмів реалізації систем ефективного і результативного менеджменту. Важливим форматом цієї діяльності є створення і діяльність інклюзивних професійних організацій (асоціацій, спілок, союзів), які об'єднують зусилля багатьох суб'єктів цієї діяльності для популяризації, професійної орієнтації і розвитку базових концептів менеджменту в сус-

пільстві. Важливо зазначити, що створення інклюзивних організацій з професійного менеджменту – це є ініціатива знизу, яка поступово створює можливості для системного впливу на різні групи населення і державні установи з метою розвитку системи інтегральної якості професійного менеджменту в Україні.

Зрозуміло, що вказані позиції не визначають весь комплекс дій щодо активізації менеджерських (управлінських) досліджень в системі розвитку науки, аналітики і практики менеджменту. На нашу думку, потрібно продовжувати координаційну роботу і проведення спеціалізованих конференцій, семінарів і круглих столів щодо розвитку професійної системи менеджменту. Ми всі прагнемо досягти потрібних умов для розвитку сучасного інноваційного суспільства і створення якісної і результативної системи професійного менеджменту в Україні. Багато чого залежить від діяльності та інтелектуального вкладу кожного дослідника. Час не чекає! Потрібно діяти вже сьогодні!

*Едуард Кузнєцов,  
доктор економічних наук, професор,  
Голова програмного комітету конференції*

**P. S.** Особливу подяку хочеться висловити нашим західним колегам по міжнародному проекту ЄС Еразмус+ «Посилення ролі ЗВО в промисловій трансформації в контексті парадигми Industry 4.0 в Грузії та Україні» і його координатору Де Лепелеер Гірту з Технологічного кампусу Генту Католицького університету Левена (KU LEUVEN), м. Левен, Бельгія. Його бажання та інтерес з приводу визначення реальних шляхів інноваційного розвитку для України і Грузії було великим стимулом для усіх учасників проекту. Велика подяка також координатору цього проекту від Одеського національного університету імені І. І. Мечникова доктору економічних наук, професору Ненно Ірині Михайлівні, яка створювала умови і надихала своєю діяльністю на досягнення нових інноваційних вершин кафедри менеджменту та інновацій. Спільними зусиллями ми створюємо нову нормальність розвитку професійної системи менеджменту в контексті процесів четвертої промислової революції Індустрія 4.0. Успішна діяльність в міжнародних науково-дослідних і освітянських проектах завжди є результатом командної роботи. Отже, працюємо над новими проектами та формуємо нові горизонти нашого командного успіху.



Наукове видання

**УПРАВЛІНСЬКІ ДОСЛІДЖЕННЯ  
В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПРОЦЕСІВ  
ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ  
«ІНДУСТРІЯ 4.0»**

МАТЕРІАЛИ

Міжнародної науково-практичної конференції  
м. Одеса, 15 грудня 2023 року

*м. Одеса, 15 грудня 2023 року*

Підписано до друку 05.03.2024.

Формат 60x84/16. Ум-друк. арк. 6,05.

Наклад 100 прим. Зам. № 2403-08.

Видавець ПП «Фенікс»

(Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 1044 від 17.09.02).

Україна, м. Одеса, 65009, вул. Зоопаркова, 25.

e-mail: fenix-izd@ukr.net