

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)
Департамент молодіжної політики та спорту Івано-Франківської міської ради (Україна)
АТ «Укртрансгаз» (Україна)
Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)
Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)
Львівський національний університет імені Івана Франка (Україна)
Вінницький національний аграрний університет (Україна)
Інститут землекористування Національної академії аграрних наук України (Україна)
Поліський національний університет (Україна)
Хмельницький національний університет (Україна)
Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес освіти (Україна)
Калуський фаховий коледж економіки, права та інформаційних технологій ІФНТУНГ (Україна)
Познанська політехніка (м. Познань, Республіка Польща)
Сілезька політехніка (м. Глівіце, Республіка Польща)
Академія гірничо-металургійна імені Станіслава Сташіца (м. Краків, Республіка Польща)
Університет імені Адама Міцкевича в Познані
(м. Познань, Республіка Польща)
Стопанська академія імені Дм. А. Ценова
(м. Свіштов, Республіка Болгарія)
Університет Дурреса (м. Дуррес, Албанія)
Казахський агротехнічний університет імені Сакена Сейфулліна (м. Астана, Республіка Казахстан)

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

**II МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
3-4 квітня 2024 року**

Івано-Франківськ-2024

УДК 005:338.2(06)

А 43

«Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» (Івано-Франківськ, 3-4 квітня 2024 року): Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2024. 208 с.

ISBN 978-966-694-418-7

Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» містять результати наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених щодо питань наукового пошуку шляхів вирішення прикладних завдань менеджменту, передові практики та досвід щодо розроблення і обґрунтування рекомендацій можливих шляхів вирішення актуальних проблем менеджменту в умовах сучасних викликів.

Матеріали будуть корисними для науковців та практикуючих фахівців у галузі менеджменту та адміністрування, керівників підприємств, організацій, бізнесу, інституцій громадянського суспільства, викладачів вищої школи, аспірантів, магістрантів, студентів та усіх, кого цікавлять питання сучасного менеджменту.

Головний редактор: Кінаш І.П., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Відповідальна за випуск: Ставнича Н.І., доктор філософії з економіки, асистент кафедри менеджменту та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Тексти матеріалів тез подані в авторській редакції. Відповідальність за точність, достовірність і зміст поданих матеріалів несуть автори.

© Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
2024 рік

Організаційний комітет:

Голова організаційного комітету:

Кондрат О. Р., д.т.н., професор, проректор з наукової роботи ІФНТУНГ

Члени організаційного комітету:

Запужляк І. Б., д.е.н., професор, директор Інституту економіки та менеджменту ІФНТУНГ

Кінаш І. П., д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування ІФНТУНГ

Вербовська Л. С., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування ІФНТУНГ

Члени програмного комітету:

Филюк Г. М., д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Поплавська Ж. В., д.е.н., професор, завідувач кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету «Львівська політехніка».

Репіна І. М., д.е.н., професор, завідувач кафедри бізнес-економіки та підприємництва Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана.

Головня О. М., д.е.н., доцент, доцент кафедри бізнесу та сфери обслуговування Вінницького національного аграрного університету.

Сакаль О. В., д.е.н., с.н.с., завідувач відділу експериментального проектування землекористування «Інноваційний центр» Інституту землекористування Національної академії аграрних наук України.

Валінкевич Н. В., д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та туризму Поліського національного університету.

Гончар О. І., д.е.н., професор, професор кафедри економічної теорії, підприємництва та торгівлі Хмельницького національного університету.

Ситник Н. С., д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансового менеджменту Львівського національного університету імені Івана Франка.

Горохова Л. П., директор Української асоціації з розвитку менеджменту та бізнес-освіти.

Циганин М. П., заступник директора Департаменту молодіжної політики та спорту Івано-Франківської міської ради - начальник відділу молодіжної політики.

Бабальський Р. М., заступник начальника управління діагностики ТОВ «Оператор газотранспортної системи України».

Тимків Г. Я., директор Калуського фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій.

Кузьор Олександра, д.н., професор, заступник декана з питань співпраці та розвитку, завідувач кафедри прикладних соціальних наук Сілезької політехніки.

Даріуш Сала, д-р інж., професор кафедри менеджменту підприємства Академії гірничо-металургійної імені Станіслава Сташца.

Сабирова Мадіна, к.е.н., старший викладач кафедри менеджменту і маркетингу Казахського агротехнічного університету імені Сакена Сейфулліна.

Ришард Камінські, д.н., професор, завідувач кафедри економічних наук Університету імені Адама Міцкевича в Познані.

Ровена Тропліні Вангель, доктор філософії, викладач кафедри фінансів та бухгалтерського обліку Університету Дурреса.

Мацей Шафранський, доктор філософії, доцент факультету інженерного менеджменту Познанського технологічного університету.

Петрова Симеонка, доктор філософії, доцент кафедри торгового бізнесу Стопанської академії імені Дм. А. Ценова.

Полянська А. С., д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування ІФНТУНГ

Бережницька У.Б., к.е.н., доцент, завідувач кафедри прикладної економіки.

Перезовова І.В., д.е.н., професор, завідувач кафедри підприємництва та маркетингу.

Коробейникова Я.С., к.г.н., доцент, в.о. завідувача кафедри туризму, рекреації та регіонального розвитку.

Маринчак Л.Р., к.е.н., доцент, в.о.завідувача кафедри фінансів, обліку та оподаткування.

Станьковська І. М., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування ІФНТУНГ.

Овецька О. В., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування ІФНТУНГ.

Галюк І. Б., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування ІФНТУНГ.

Петрина М. Ю. к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування ІФНТУНГ.

Секція 1. Новітні концепції менеджменту: теорія і практика

Лютый Марк Олегович, Хамчук Григорій Петрович, Петренко Віктор Павлович 12

ПАРТНЕРСТВА І ПУБЛІЧНО-ПАРТНЕРСЬКЕ УПРАВЛІННЯ

Козак Станіслав Сергійович, Кінаш Ірина Петрівна 15
**СКЛАДОВІ ЕЛЕМЕНТИ ВИРОБНИЧОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ
У СУЧАСНИХ ПІДХОДАХ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Роїк Юлія Василівна, Ляхович Юліана Василівна 18
**ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТА В ОРГАНІЗАЦІЯХ**

Запухляк Іванна Богданівна, Маланюк Назарій Ігорович, Бойко Марина Олександрівна 22
ОСВІТНІЙ ПРОСТІР: ПОНЯТТЯ, РІВНІ ТА ЇХ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК

Мазур Юрій Мирославович, Кісь Святослав Ярославович 26
**ЗАЛУЧЕННЯ ТА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ДО УЧАСТІ В
ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЯХ**

Гречаник Богдан Васильович 29
**НОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ НА ОСНОВІ МОДЕЛІ “4-ІН”**

Галюк Ірина Богданівна, Проць Ярина Михайлівна, Скотник Віталія Віталіївна 33
**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: ФАКТОРИ
ВПЛИВУ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ**

Tymoshenko Dmytro Vitaliyovych, Dutka Iryna Petrivna 36
**LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE FACE OF
CHANGES AND GLOBAL CHALLENGES**

Секція 2. Менеджмент у галузі: сфери та особливості застосування, виклики, проблеми, шляхи вирішення проблем

Ібатуллін Шаміль Ільдусович, Сакаль Оксана Володимирівна, Крупін Віталій Євгенійович 39

**ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ЗЕМЕЛЬ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ В УКРАЇНІ В
УМОВАХ ВІЙНИ**

<i>Кінаш Ірина Петрівна, Романович Володимир Миколайович</i>	41
ПРО ДОЦІЛЬНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВОГО РЕКРУТИНГУ ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ БЕЗРОБІТТЯ СЕРЕД МОЛОДІ	
<i>Андрусів Уляна Ярославівна, Шевчик Константин Борисович</i>	43
ЩОДО ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	
<i>Поплавська Жанна Василівна, Годий Ярослав Олександрович</i>	46
ПРИНЦИПИ LEAN HEALTHCARE	
<i>Bodnar Tatiana, Savitska Lesia, Vaso Oleksandr</i>	49
THE ROLE OF INNOVATIVE PROCESSES IN ENTERPRISE ACTIVITIES IN THE CURRENT MARKET CONDITIONS	
<i>Микитюк Наталія Євгенівна, Михайлецький Даниїл Павлович</i>	51
ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕБЛЕВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ	
<i>Тараєвська Леся Степанівна, Івасів Андрій Романович</i>	55
ПРО НЕОБХІДНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ЗМІН	
<i>Кісь Галина Романівна, Іваночко Роман Васильович</i>	57
РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ГОЛОВНА ПЕРЕДУМОВА НАДАННЯ ЯКІСНИХ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ	
<i>Садівська Анастасія Костянтинівна, Овецька Ольга Валеріївна</i>	60
ЦІЛІ ТА ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НАФТОГАЗОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	
<i>Кісь Галина Романівна, Пукаляк Василь Григорович</i>	62
РОЛЬ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВ В ПРОЦЕСАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	
<i>Коневич Софія Петрівна, Тимків Ганна Ярославівна</i>	65
ІННОВАЦІЇ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	
<i>Галюк Ірина Богданівна, Буртник Тетяна Володимирівна</i>	67
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ГЕЙМІФІКАЦІЇ В	

УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Ставнича Наталія Ігорівна, Платко Діана Іванівна 70
ФОРМУВАННЯ SOFT SKILLS СУЧАСНИХ МЕНЕДЖЕРІВ

Станьковська Ірина Мирославівна, Смага Любомир Романович 73
ВПЛИВ КРИЗИ НА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ІТ-ПРОЕКТІВ

Кісь Галина Романівна, Береговський Юрій Сергійович 76
РОЛЬ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У ФОРМУВАННІ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ

Kochkodan Volodymyr Bohdanovych 78
RISKS MANAGEMENT OF ENTERPRISE ACTIVITIES

Бобловський Олександр Юрійович 81
РИЗИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Король Світлана Василівна, Карманський Андрій Іванович 84
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ БУДІВЕЛЬНИМИ МАТЕРІАЛАМИ

Секція 3. Стратегічний менеджмент в умовах змін

Вербовська Леся Степанівна, Фастівський Геннадій Вадимович 87
МОДЕЛЬ ЗМІН К. ЛЕВІНА В КОНТЕКСТІ МОДЕЛІ LEAN КАЙЗЕН-ІВЕНТ

Грищук Анна Михайлівна, Кайдан Марія Вікторівна 89
УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Філюк Галина Михайлівна, Колоша Васирина Василівна 91
УПРАВЛІННЯ КОНКРЕТНОСТІЯКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Halyna Fyliuk, Ihor Prytula 94
CONTEMPORARY TRENDS IN THE BUSINESS ENVIRONMENT IN UKRAINE

<i>Берлоус Марія Володимирівна</i>	98
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ УНІВЕРСИТЕТОМ В УМОВАХ ЗМІН	
<i>Diuk Oksana, Yuryk Inna</i>	101
IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON BUSINESS MANAGEMENT PROCESSES IN TODAY'S CONDITIONS	
<i>Анісімов Вадим Миколайович</i>	104
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗМІН ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО СПОСОБУ ВИРОБНИЦТВА	
<i>Король Світлана Василівна, Губа Владислав Русланович</i>	107
СТРАХОВІ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ	
Секція 4. Проєктний менеджмент як інструмент гнучкості в управлінні	
<i>Scheibe Anna</i>	110
CLASSIC VS AGILE PROJECT MANAGEMENT – EXPERIENCES OF INDUSTRY 4.0	
<i>Станьковська Ірина Мирославівна, Михайлов Тарас Олександрович</i>	113
ВПЛИВ САМООРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧИХ ГРУП НА ГНУЧКІСТЬ ПРОЕКТУ	
<i>Рахімі Аріана Мірвайсівна, Крючкова Наталія Михайлівна</i>	115
МІСЦЕ ПРОГНОЗУВАННЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ	
<i>Циганин Мар'яна Петрівна</i>	118
ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ НА РІВНІ ГРОМАДИ	
<i>Король Світлана Василівна, Чабан Сергій Валерійович</i>	120
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ HR В ІТ-ПРОЄКТАХ	
Секція 5. Менеджмент та економіка післявоєнного відновлення	
<i>Кінаш Ірина Петрівна, Пасєка Ігор Миколайович</i>	123
ІНФРАСТРУКТУРА ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО	

СТАНУ

Маринчак Роман Олегович, Андрусів Уляна Ярославівна 126
ВТРАТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Кінаш Ірина Петрівна, Ленів Анна Юріївна 129
ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Ковалів Ярема Богданович 132
ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ВЕЛИКИХ МІЖНАРОДНИХ ПРОЄКТІВ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Секція 6. Менеджмент міст та територій: від самоорганізації до успішної громади й ефективної економіки

Головня Олена Михайлівна 135
ПАРТИСИПАЦІЯ ТА ІНТЕРКУЛЬТУРНА ІНТЕГРАЦІЯ ВІННИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Росипайло Ігор Ярославович 138
АСПЕКТИ САМОРЕАЛІЗАЦІЇ ТА САМООРГАНІЗАЦІЇ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ГРОМАДІ

Секція 7. Маркетинговий менеджмент та логістика

Sheydai Turkan Ali, Abdullayeva Nurana Namik 142
THE ROLE AND EFFICIENCY OF MARKETING LOGISTICS IN THE CONSUMER MARKET

Дзьоба Олег Григорович, Андрусів Уляна Ярославівна, Михайлюк Юрій Романович 146
ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИРОБНИЦТВА КРАФТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

Полянська Алла Степанівна, Олексюк Тарас 149
ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГУ ТА ЛОГІСТИКИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Тарасівська Леся Степанівна, Ріщук Лілія Іванівна, Ріщук Назарій Андрійович 152

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ НА РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

Кісь Святослав Ярославович, Боднарчук Ігор Васильович 155

ТРАНСПОРТНА ІНФРАСТРУКТУРА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Кінаш Ірина Петрівна, Бігун Наталія Василівна 157

ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ МЕБЛІВ В УКРАЇНІ

Tymoshenko Dmytro Vitaliyovych, Pisak Oleksandr Volodymyrovych 160

INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS AS A MODERN COMMERCIAL STRATEGY

Szafrański Maciej, Szafrański Dominik 162

LLM AI IN DEVELOPING MARKETING EDUCATION PROGRAMS

Секція 8. Фінансові та облікові питання ефективного управління

Боднар Галина Федорівна 166

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ФІНАНСОВОГО ТА ОБЛІКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Яцюк Олег Степанович, Кісь Святослав Ярославович 169

РЯТУВАЛЬНЕ ВЕНЧУРНЕ ФІНАНСУВАННЯ ЯК ДЖЕРЕЛО ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АВТОСАНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Король Світлана Василівна, Лесюк Розалія Іванівна 171

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТЕНДЕНЦІЯМИ РОЗВИТКУ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ МІНЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА

Секція 9. Менеджмент туристично-рекреаційного бізнесу

Запужляк Іванна Богданівна, Сохан Олег Володимирович 175

КОНЦЕПЦІЯ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕОРІЇ ЗМІН ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ТУРИЗМУ НА РОЗВИТОК РЕГІОНУ

Секція 10. Сталий розвиток та циркулярна економіка	
<i>Сич Ольга Анатоліївна</i>	177
ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЄС ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСТ	
<i>Sabyrova Madina, Dariusz Sala</i>	179
ECOLOGICAL AND ECONOMIC ASPECTS OF CONVERTING BIOTHERMAL ENERGY FROM AGRICULTURAL WASTE IN KAZAKHSTAN	
<i>Lesia Tarajewska, Maryja Petryna</i>	181
INWESTOWANIE W PŁYWOWE W KONTEKŚCIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU	
<i>Сімків Лілія Євгенівна, Чорний Петро Петрович</i>	183
ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	
<i>Куценко Віра Іванівна, Гаращук Олена Василівна, Кінаш Ірина Петрівна</i>	185
МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ – КЛЮЧОВИЙ КОМПОНЕНТ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ	
<i>Коробейникова Ярослава Степанівна</i>	188
НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ З МЕТОЮ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЯХ	
<i>Мартинець Володимир Богданович, Полянська Алла Степанівна</i>	192
ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МОДЕЛІ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМИ	
<i>Дмитрук Віталій Володимирович, Гуменюк Володимир Володимирович</i>	195
ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА СТАБІЛЬНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ НАФТОГАЗОВИДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ	
<i>Полянська Алла Степанівна, Михайлишин Христина Володимирівна</i>	197
ДОСВІД ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КОМПАНІЇ E.ON У СФЕРІ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ В УМОВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОГО ПЕРЕХОДУ	
<i>Бойчук Олексій Іванович, Топольницька Тетяна Богданівна</i>	200
РОЛЬ ГЛОБАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ У ФОРМУВАННІ	

РЕГІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ

- Гуцуляк Василь Миколайович* 203
РОЗВИТОК КОМПОНЕНТІВ ЕКОЛОГІЧНОЇ СВІДОМОСТІ ЯК ПОВЕДІНКОВИЙ АСПЕКТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
- Татарчук Роман Тарасович, Сімків Лілія Євгенівна* 206
ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК МЕХАНІЗМ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

СЕКЦІЯ 1. НОВІТНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА

УДК 351(06)

Лютый Марк Олегович
здобувач наук ступ. д-ра філософії

Хамчук Григорій Петрович
здобувач наук ступ. д-ра філософії

Петренко Віктор Павлович
д. е. н., професор

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

ПАРТНЕРСТВА І ПУБЛІЧНО-ПАРТНЕРСЬКЕ УПРАВЛІННЯ

Сьогодні багато проектів і програм з глобального розвитку, сталого розвитку країн, їх регіонів і територіальних спільнот реалізуються партнерствами людей, їх груп, організацій, установ та різноманітних об'єднань. При цьому, партнерами можуть виступати як кілька окремих осіб чи їх групи, так і різноманітні державні, приватні, громадські установи, організації і підприємства.

Добре відомо, що управління партнерствами і взаєминами партнерів в їх рамках (Partnership Relationship Management – PRM) покликане забезпечити гармонійні, продуктивні і ефективні взаємостосунки, спрямовані на досягнення цілей їх створення і функціонування на основі володіння менеджерами навичками успішних партнерських відносин, в числі яких вміння учасників спілкуватись і слухати, налагоджувати прозорі і довірливі стосунки, вирішувати проблеми і приймати рішення, мислити стратегічно та інноваційно, вміти встановлювати пріоритети, вирішувати конфлікти, володіти необхідними знаннями, досвідом та ін. [для прикладу, 1, 2].

Однак, більша частина досвіду, порад і рекомендацій з використання PRM припадає на управління у сфері т. зв. бізнес-партнерств, в яких доцільність використання PRM обумовлена бажанням «... створити процвітаючу екосистему партнерів-однодумців, спрямованих на досягнення довгострокового успіху» [2].

Однак, досвід успішного створення, управління і отриманих бізнес-партнерствами результатів свого часу було використано для його динамічного поширення у сфері публічного управління.

Можливості використання партнерських взаємин і відповідного управління для організацій та установ публічної служби, для створення т. зв. публічно-приватних партнерств (Public-Private Partnership - PPP) , а також узагальнений аналіз можливостей використання подібних рекомендацій з отриманням позитивних результатів було продемонстровано авторами книги «Партнерське врядування в державному управлінні» С. Гросманом і М. Гольцером ([Set Grossman](#), Marc Holzer), які вказали, що «Партнерське врядування, яке описує

процес багатосекторного партнерства, може бути належним чином пов'язане з еволюцією демократії як форми громадянської діяльності та розширення можливостей державного управління» [3, с. XV].

В Україні ж найбільшого поширення отримали теоретичні дослідження і практичні рекомендації щодо створення та управління державно-приватними підприємствами (ДПП).

Однак, справжній потенціал партнерських взаємин і партнерського управління перебуває, на нашу думку, на рівні територіальних громад. Саме з цього рівня слід починати розвиток самих різноманітних партнерських формувань і відносин (включаючи і ДПП), які сприятимуть поширенню реальних партнерських відносин і належного управління ними як на територіальних, так і на регіональних та загальнодержавному рівнях в контексті концепції розвитку Глобального Партнерства [4].

Результати попереднього огляду та аналізу вітчизняної наукової літератури з проблем створення та належного публічного управління функціонуванням партнерств (в т. ч. на рівні територіальних громад) [для прикладу, 5, 6, 7, 8, 9], дозволяє прийти до висновку, що сьогодні вітчизняній науці управління (і в першу чергу публічного) пріоритетну увагу слід приділити пошуку та поширенню нових знань у сфері теорії і практики не тільки створення в українському суспільстві різноманітних варіантів партнерств, а й пошуку інноваційних технологій належного управління ними.

Необхідність і доцільність змін в теоретичному обґрунтуванні і практичних рекомендаціях щодо реалізації належного публічного управління територіальними людськими спільнотами уже продемонстровано і обґрунтовано низкою досліджень [10, 11, 12]. Зауважимо, що належне публічне управління партнерствами вимагає, на нашу думку, радикально інших управлінських навичок і методів, моделей і механізмів налагодження взаємин між органами місцевого самоврядування і їх потенційними партнерами в рамках громад. Адже, традиційні відносини в режимі «суб'єкт – об'єкт», які сьогодні ще притаманні кадровому наповненню вітчизняної системи публічного управління та адміністрування, не відповідають вимогам ЄС. Тому, управління партнерствами в рамках територіальних громад вимагає радикальних змін в управлінні взаєминами між їх учасниками з переорієнтацією на інноваційні варіанти публічно-партнерського управління, основні інструменти для реалізації якого уже запропоновані в [13,14].

Список використаних джерел

1. Amber Dowling. 10 Skills Any Partnerships Manager Should Have to Succeed. *PartnerStack*. URL: <https://partnerstack.com/articles/10-skills-any-partnerships-manager-should-have-to-succeed>
2. Elizabet Sramek. 10 Effective Partnership Relationship Management Tips for Success in 2024. *Scaleo*. AUGUST 24, 2023. URL: <https://www.scaleo.io/blog/10-tips-for-effective-partnership-relationship-management-for-success/>

3. [Set Grossman](#), Marc Holzer (2015). Partnership governance in public management: A public solutions handbook. October 29, 2015 by Routledge 260 p. DOI: [10.1007/9781315686882](https://doi.org/10.1007/9781315686882)
4. Building Partnerships for Good Governance. *United Nations. New York. 2000.* 63 p.
5. Лисюк І. Є. Публічне управління: партнерство та етика взаємодії. Сучасні політичні процеси: глобальний та національний виміри : матер. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Одеса, 28 верес. 2018 р.) НУ "ОЮА". – Одеса, 2018. – С. 124–127.
6. Круглов В. В. Публічне управління розвитком державноприватного партнерства. *Збірник тез науково-практичної конференції за міжнародною участю «Публічне управління XXI» (24 листопада 2016 р.)* Х.: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2016. URL : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/conf/2016->
7. Розвиток партнерства ЄС – Україна в публічному управлінні (в рамках реалізації Модулю «Демократична децентралізація влади як європейський досвід державного управління» програми Erasmus+: Жан Моне): матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 25 листопада 2022 року. – Харків : ТОВ «Константа», 2022. – 350 с.
8. Лисенко Л. В. Партнерська модель управління соціально-економічним розвитком сільських територій: сутність і умови формування. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2010. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=166>
9. Губа М. І., Карташова О. Г. Розвиток сільських територій через публічно-приватне партнерство. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2019. №4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.4.21>.
10. Хамчук Г. П. Про доцільність модифікації механізму державно-приватного партнерства для вдосконалення управління розвитком територіальних громад України. *Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи: збірник матеріалів 13-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції / за наук. ред. проф. О. В. Чепелюк, І. П. Лопушинського, Р. М. Плюща.* – Хмельницький: ХНТУ, 2022. С. 151-154.
11. Хамчук Г. П. Про доцільність використання органами місцевого самоврядування механізму державно-приватного партнерства в управлінні повоєнним відновленням та розвитком територіальних громад України. *«Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання»: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції 10 листопада 2023 р. [Електронне видання].* Рівне : НУВГП, 2023. 728 с. (С. 301-303).
12. Хамчук Г. П. Удосконалення управління партнерствами як основи соціально-економічної взаємодії структурних складових людських спільнот. *Публічне управління та адміністрування в Україні.* 2023. Вип. 33. С. 101-107.
13. Арабчук Я. І., Куліковський Р. І., Колісник М. О., Хамчук Г. П. Інтелектуалізація персоналу органів місцевого самоврядування територіальних

громад України як необхідна складова їх професіоналізації. *Координати публічного управління*. 2023. №1. С. 34-55. URL: <https://kpu-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/2/2>

Марич В. Ф., Петренко В. П. Консенсус як технологія управління змінами в територіальних громадах України. *Координати публічного управління*. 2023. №1. С. 182-200. URL: <https://kpu-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/9/9>

УДК 338.4

Козак Станіслав Сергійович

здобувач наук ступ. д-ра філософії

Науковий керівник: д.е.н., професор **Кінаш Ірина Петрівна**

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(Україна)

СКЛАДОВІ ЕЛЕМЕНТИ ВИРОБНИЧОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ ПІДХОДАХ МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасна наука про безпеку є багатодисциплінарною наукою й «охоплює широкий спектр галузей, починаючи від організаційної оцінки безпеки та управління безпекою поведінки людей до економічних і правових питань безпеки та охорони здоров'я» [1], розвиток теоретичних і практичних основ управління якими визначається особливостями технологічного прогресу. В цьому контексті управління виробничою безпекою підприємства має адаптуватися до вимог індустрії 5.0 – створення продукції вищої якості та персоналізації (індивідуалізації) послуг за рахунок зниження впливу на довкілля та, водночас, «підвищення рівня добробуту найманих працівників» з використанням технологій цифровізації та кіберфізичних систем [2].

Технологічний прогрес сприяє зміщенню уваги в управлінні виробничою безпекою з цілей технологічного розвитку на цілі підвищення добробуту працівників та захисту їхніх основних прав, в тому числі й на забезпечення їх безпеки у виробничих процесах:

- прийняття спеціальних правил для окремих аспектів і секторів професійної діяльності;
- розробку міжнародних стратегій та ініціатив у сфері охорони праці;
- впровадження стандартів ISO з питань управління гігієною та безпекою праці, а також стосовно організації виробничої діяльності, безпечної для довколишнього середовища;
- удосконалення й деталізація національних законодавств з питань виробничої безпеки та охорони праці тощо.

Тобто, якщо виходити з точки зору науково-технічного прогресу і супроводжуваного ним промислового розвитку, то питання виробничої безпеки –

це, в першу чергу, питання безпеки праці і екологічної безпеки. Проте якщо взяти до уваги прийняте за основу в англослов'янському науковому середовищі трактування безпеки не як властивості суб'єкта чи об'єкта, а як певної спрямованості (методу, засобу) їх взаємодії [3], то виробничу безпеку доцільно розглядати як безпеку самого процесу виробництва.

З огляду на це, вважаємо за доцільне розглядати виробничу безпеку підприємства як стан його захищеності від спектру небезпек, обумовлених особливостями виробничої діяльності, де під виробничою небезпекою розумітимуться всі наявні або потенційно можливі події (явища), здатні негативним чином вплинути на діяльність підприємства в цілому.

Сучасні закордонні напрацювання з питань виробничої безпеки підприємств нафтогазової сфери [4] відзначають необхідність розширити перелік її складових, включаючи до них: безпеку працівників, безпеку членів громади, на території якої розташовані виробничі потужності, експлуатаційну / технологічну безпеку, цілісність активів, безпеку довкілля.

Таким чином, виробнича безпека підприємства виступає комплексним поняттям, а, отже, потребує й відповідної організації управління нею, під яким варто розуміти цілеспрямований вплив на виробничу діяльність. При цьому, оскільки управління станом виробничої безпеки на підприємствах нафтогазового комплексу здійснює безпосередній вплив як на його власний персонал та результати діяльності, так і на стан та життєдіяльність довкілля, однак не здійснює прямого впливу на стан безпеки громади, то виокремлювати його як складову виробничої безпеки підприємства не вважаємо за доцільне. Натомість, вважаємо, що управління виробничою безпекою підприємства на сучасному етапі повинне полягати у забезпеченні безпеки: виробничого обладнання, виробничих процесів, виробничих технологій та праці.

Кожен з наведених елементів системи управління виробничою безпекою підприємства характеризується певними особливостями забезпечення, в тому числі й відносно до специфіки виробничої діяльності у тій чи іншій галузі. При цьому, необхідним є розуміння, що забезпечення виробничої безпеки підприємства неможливе без формулювання чіткого переліку станів небезпеки або ж загроз (ситуацій, випадків), які можуть бути віднесені до небезпечних. З нашої точки зору узагальнений перелік можливих загроз виробничій безпеці підприємства (виробничих небезпек) включає:

- нещасні випадки – неочікувані, непередбачувані ситуації чи події, що мали низьку ймовірність настання у ході виробничого процесу, проте відбулися, спричинивши негативні наслідки;
- аварії на виробництві – спричинені об'єктивними або суб'єктивними чинниками події, пов'язана із зупинкою, затримкою виробничого процесу чи проблемами з дотриманням технології виробництва, наслідками яких може бути пошкодження майнових активів, нанесення шкоди персоналу чи довкіллю;

– шкідливі впливи – об’єктивно обумовлені застосовуваною виробничою технологією чи суб’єктивно спричинені шкідливі наслідки виробничого процесу для здоров’я персоналу чи збереження довкілля;

– загрози (загрозливі ситуації) – об’єктивно наявні або виявлені ситуації (події) у виробничому процесі, безпосереднім наслідком яких є настання аварійної ситуації чи завдання певної шкоди підприємству;

– завдання шкоди – об’єктивно обумовлений застосовуваною виробничою технологією чи суб’єктивно спричинений шкідливий вплив виробничого процесу на персонал чи довкілля;

Перелічені види можливих загроз виробничій безпеці підприємства є у більшості випадків об’єктивно існуючими, проте до виробничих небезпек їх варто відносити лише за умови високої імовірності (високого рівня ризику) настання або в умовах фактичного настання конкретної загрозливої події, ситуації тощо. Весь спектр існуючих загроз виробничій безпеці підприємства у разі їх переходу у стан виробничої небезпеки спричинюватиме цілий ряд наслідків для підприємства в цілому, деталізація яких завжди буде індивідуальною для окремих підприємств і окремих виробничих небезпек. Проте можливо виокремити чотири кочові групи похідних загроз:

– майнові – виведення з ладу або пошкодження матеріальних ресурсів, майна підприємства, виробничого обладнання, втрата виробничих потужностей чи експлуатаційних характеристик обладнання;

– фінансові – сукупність фінансових витрат на усунення наслідків небезпечних ситуацій на виробництві, ремонт обладнання, відновлення пошкодженого майна, компенсації робітникам, які постраждали чи родинам загиблих на виробництві, сплату штрафів за виявлені порушення в дотриманні правил техніки безпеки, повторне виробництво чи усунення недоліків у серії товарів, що були виготовлені з порушенням технології тощо;

– ринкові – втрати частки ринків (клієнтів) внаслідок виробничих затримок чи порушення технології виробництва, неможливості поставити вчасно продукцію необхідної якості, репутаційні втрати;

– правові – можлива втрата ліцензій, необхідність забезпечення участі у судових процесах, в тому числі й за рахунок тривалої зупинки виробництва, обумовленої слідчими діями тощо.

Таким чином, поєднання сучасних вимог технологічного прогресу та панівних тенденцій теорії менеджменту дозволяє зробити висновок, що управління виробничою безпекою підприємства на сучасному етапі повинне полягати у забезпеченні безпеки: виробничого обладнання, виробничих процесів, виробничих технологій та праці, що, своєю чергою, вимагає розбудови комплексних управлінських систем, побудованих з урахуванням необхідності оперативно визначати спектр виробничих загроз, небезпек та їх можливих наслідків та забезпечувати якісне їх корегування у необхідному напрямі як у поточній діяльності, так і в стратегічній перспективі.

Список використаних джерел

1. Wu Ch., Huang Xi, Wang B. Glimpse of safety science development in China: a review of safety fundamental research and construction of six new postgraduate courses for safety majors by safety & security theory innovation and promotion. *Safety science*. 2024. Vol. 169. URL : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753523002655/pdf?md5=1bacef337b3e9d88c533bdf8007381ca&pid=1-s2.0-S0925753523002655-main.pdf>
2. Mourtzis D., Angelopoulos J., Panopoulos N. Operator 5.0: a survey on enabling technologies and a framework for digital manufacturing based on extended reality. *Journal of Machine Engineering*. 2022. Vol. 22. P. 43–69.
3. Webster's new twentieth century dictionary of the English language. Second edition. London, 1979. 816 p.
4. Advancing safety in the oil and gas industry: statement on safety culture. Canada Energy Regulator, 2021. URL : <https://www.cnlopb.ca/wp-content/uploads/safetyculture.pdf>

УДК 331.108.26

*Роїк Юлія Василівна, викладач,
Ляхович Юліана Василівна, викладач
ВСП «Калуський фаховий коледж економіки,
права та інформаційних технологій
Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу» (Україна)*

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТА В ОРГАНІЗАЦІЯХ

У процесі створення підприємства чи організації завжди важливим залишається питання щодо формування ефективної системи управління персоналом. Від того, наскільки якісно ця система буде сформована, залежатимуть результати діяльності підприємства загалом. За рахунок впровадження оптимальної стратегії й концепції менеджменту, раціонального використання персоналу, забезпечується конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.

Рушійною силою прогресу, основним стратегічним ресурсом і найбільшою цінністю підприємства незалежно від виду її діяльності та форми власності є персонал. Ефективне управління персоналом розширює можливості підприємства, виводить його на новий конкурентоспроможний рівень, забезпечує стійкий розвиток [1].

Як відомо, управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівників організації (підприємства) щодо впровадження концепцій, розробки стратегій кадрової політики та методів управління персоналом. Іншими словами, це вмотивований вплив через систему взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення оптимальних умов розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства, відповідно до визначених цілей та основних завдань.

Управління персоналом як цілісна система виконує ряд функцій: організаційну (полягає у плануванні потреб і джерел формування персоналу); соціально-економічну (забезпечує комплекс умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення та використання персоналу); відтворювальну (забезпечує розвиток персоналу).

Управління персоналом повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю під час формування, розвитку й використання людських ресурсів. Концепція є підставою для формулювання системи принципів управління персоналом, тобто сукупності загально визначених діючих положень, правил та норм, якими керуються керівники у вирішенні кадрових питань. Основними принципами формування системи управління персоналом можна вважати наступні: комплексність, економічність, прогресивність, науковість, оперативність, оптимальність, перспективність, стійкість, узгодженість, довіра, комунікація.

Не менш важливим в системі управління персоналом вважається застосування певних методів управління – способів впливу на окремого працівника або цілий колектив з метою здійснення координації своєї діяльності у процесі функціонування підприємства для досягнення намічених цілей. У таблиці 1 подано три групи методів, які використовують в практиці управління персоналом. Вибір і застосування відповідних методів управління персоналом залежить від сталих цінностей трудового колективу, загальної місії та цілей організації.

Перехід нашої країни до ринкових відносин за останні десятиріччя зумовив суттєво переосмислити принципи управління підприємствами та підштовхнув до використання прогресивного досвіду багатьох країн світу у сфері кадрового менеджменту. У зв'язку із появою нових передумов ведення бізнесу та необхідністю впроваджувати нову техніку, інформаційні технології, зміни торкнулися як системи управління виробництвом, так і управління персоналом загалом, спричинені виникненням сучасних вимог, обумовлених конкурентними умовами на ринку.

На жаль, не всі спроби впровадження передового досвіду на практиці зазнали успіху, оскільки багато керівників не зуміли вдало організувати роботу підприємств, зокрема й у сфері управління персоналом. Система управління персоналом на більшості підприємств не відповідає стратегії ринкових реформ, що в значній мірі стримує можливості реалізації програм стійкої стабілізації,

пожвавлення виробництва й структурної перебудови економіки, підвищення якості й конкурентоспроможності продукції

Таблиця 1

Методи управління персоналом

Адміністративні методи (примус)	Економічні методи (зацікавленість)	Соціально-психологічні методи (переконання)
<ul style="list-style-type: none"> • формування структури управління персоналом; • розробка та затвердження адміністративних норм та нормативів; • правове регулювання; • видання наказів та розпоряджень; • відбір, підбір та розстановка персоналу; • розробка положень, посадових інструкцій, стандартів; • встановлення адміністративних санкцій та заохочень 	<ul style="list-style-type: none"> • техніко-економічний аналіз та обґрунтування; • планування; • матеріальне стимулювання та встановлення матеріальних дотацій; • кредитування; • страхування; • участь у прибутках та капіталі; • встановлення економічних нормативів; • встановлення матеріальних санкцій та заохочень 	<ul style="list-style-type: none"> • соціально-психологічний аналіз працівників колективу; • соціальне планування; • участь працівників в управлінні; • соціальне та моральне стимулювання розвитку колективу; • задоволення культурних та духовних потреб персоналу; • встановлення соціальних норм поведінки; • створення нормального соціально-психологічного клімату; • встановлення моральних санкцій та заохочень

Тому сьогодні все більш актуальним є вивчення й систематизація існуючих концепцій, теорій і практик управління персоналом, переосмислення їх бази, формування методологічної основи більш успішної адаптації світового досвіду до сьогоднішніх умов для забезпечення єдності підходів при розробці нових форм і методів управління персоналом.

Сучасна концепція управління персоналом на підприємстві базується на нових підходах до управління. Особливо можна відзначити гуманістичний підхід як найбільш зручний для всіх сторін робочого процесу [2]. Основою концепції управління персоналом, яка б відповідала сучасним умовам господарювання, є зростаюча роль особистості працівника, його мотиваційних установок, вміння направляти їх у правильне русло відповідно до завдань, що стоять перед підприємством. Варто зазначити, що розвиток концепції управління персоналом пов'язаний з еволюцією теорії людського капіталу, яка обумовила докорінні зміни у суспільстві ще в епоху науково-технічної та інформаційної революції, в умовах, коли людина, її науково-освітній потенціал став вирішальним фактором соціально-економічного прогресу. Отож, застосування цієї теорії дозволив повному підходити до вирішення проблем, пов'язаних з факторами економічного зростання, розподілом доходів, роллю освіти, взаємозв'язку інвестицій в людину з

рівнем продуктивності праці і доходів. На рівні підприємства людський капітал являє собою сукупну кваліфікацію, фізичні та професійні здібності всіх працівників. Також все більше уваги на підприємствах стали приділяти соціальному менеджменту, предметом якого є процеси, що відбивають мотивації людської поведінки, соціальні відносини та їх закономірності, аналіз соціальних наслідків економічних та інших рішень, прийнятих на різних рівнях управління організацією.

Отже, успішне застосування тих чи інших підходів до управління персоналом визначається місією організації, набором її стратегічних цілей, системою стратегічного планування та розвитку людських ресурсів, а також ефективним функціонуванням інших соціально-економічних підсистем управління. У сучасних умовах господарювання все ще триває процес розвитку та удосконалення концепції управління персоналом. Працівник із його особистісними та професійними характеристиками від об'єкта управління перетворився в об'єкт вивчення з метою розробки та застосування таких технологій, які дадуть змогу створити найкращі умови для реалізації потенціалу працівників та максимального задоволення їх очікувань та потреб. З огляду на це, необхідна активізація використання сучасних персонал-технологій, які б відповідали умовам бізнес-середовища, мали змогу вирішувати поточні питання персоналу, а також сприяли підвищенню ефективності діяльності підприємств чи організацій загалом.

Список використаних джерел

1. Володін С. А., Чекамова О. І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 65-72.
2. Кармінська-Белоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2018. № 37 (1313). С. 36-40

УДК 37.013:001.89(045)

Запхляк Іванна Богданівна

д.е.н., професор

Маланюк Назарій Ігорович

аспірант

Бойко Марина Олександрівна

студентка

Івано-Франківський національний технічний університет
нафти і газу (Україна)

ОСВІТНІЙ ПРОСТІР: ПОНЯТТЯ, РІВНІ ТА ЇХ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК

Сьогодні ведеться жвава дискусія щодо того, яким має бути випускник університету, якими навичками він має володіти? Безумовно на навички і здатності майбутнього випускника прямо впливає оточуючий освітній простір. Саме тому бажані характеристики майбутнього фахівця та сьогоднішні і майбутні потреби здобувача освіти мають бути в основі змін освітнього простору, покликаним якого і є формування конкурентоспроможного фахівця. Отже, освітній простір має формуватися, з одного боку, з врахуванням вимог зовнішнього середовища, а з іншого – внутрішніх потреб основних учасників освітнього процесу – студентів та викладачів. Важливим є те, що освітній простір має бути таким, що працює на перспективу, на майбутні потреби суспільства і ринку, ґрунтуватися на сучасному мисленні та інноваційно-креативному підході. Тобто потрібно через освітній простір зробити освіту актуальною, творчою та корисною. Зазначимо, що у кожного з нас є свій особистий простір, який впливає на формування оточуючого простору, і навпаки. Тому варто розглянути взаємодію особистого і освітнього простору, рівні освітнього простору та їх важливість у формуванні студента-особистості та студента-фахівця.

Психологи давно помітили, що кожна людина має певну територію, яку вона вважає своєю, так, наче цей простір є продовженням її фізичного тіла. Розміри цього особистого простору залежать від національних традицій, соціального статусу людини, від того, проживає вона у густонаселеному місті чи у сільській місцевості. Але не менш важливим для людини є її внутрішній, душевний особистий простір[1]. Антрополог Едвард Т. Холл досліджував використання людиною простору в контексті культури (проксемика). Холл розвинув свою теорію проксемики, стверджуючи, що людське сприйняття простору, хоча і є похідним від сенсорного апарату, який є спільним для всіх людей, формується і моделюється культурою. Найвідоміше нововведення Холла пов'язане з визначенням неформального, або особистого простору, який оточує людину: Інтимний простір - найближча "бульбашка" простору, що оточує людину. Вхід до цього простору дозволений лише найближчим друзям та

інтимним особам. Соціальний та консультативний простір - простір, в якому люди відчують себе комфортно, здійснюючи рутинні соціальні взаємодії як зі знайомими, так і з незнайомими людьми. Публічний простір – зона простору, за межами якої люди сприйматимуть взаємодію як безособову та відносно анонімну [2].

Сучасні науковці виокремлюють особистий освітній простір. На думку Касярум Н., особистий освітній простір відображає систему реальних взаємодій людини з відкритим соціальним освітнім середовищем, взаємодій, які спрямовані на використання освітнього потенціалу суспільства з метою задоволення власних освітніх потреб і саморозвитку. Завдяки освітній діяльності особистості певна частина освітнього простору персоналізується, фіксується як «власна», створюється освітній простір «для мене», який забезпечує особистісне зростання [3; 4].

Щодо освітнього простору закладу освіти, то як зазначають Ю. та В. Білоуси, – це фізичне та концептуальне середовище, в якому відбувається освітня діяльність. Автори розглядають освітній простір у тривимірному масштабі, зокрема: територіальне розміщення закладу освіти; учасників, залучених до освітнього процесу; якість освітніх послуг, що надаються. Ці складові формують/впливають на якість та рівень знань. На думку авторів, дослідження освітнього простору передбачає аналіз його структури, властивостей і таких показників, як протяжність, динамічність, структурованість і безперервність, а також вивчення ролі освітнього простору в національній безпеці, конкурентоспроможності та розвитку освіти. Освітній простір еволюціонував з часом під впливом таких факторів, як архітектура, потреби в житлі та інтеграція різних галузей науки, надаючи пріоритет безпеці, комфорту та сприянню інтересам студентів. Загалом, концепція освітнього простору охоплює як фізичні, так і концептуальні аспекти, підкреслюючи важливість середовища для підтримки ефективних освітніх практик [5].

Освітній простір означає будь-який простір у закладі освіти для загального навчання, спеціалізованого навчання, адміністрування або надання послуг та підтримки здобувачів. Тобто освітній простір включає будь-яке місце (аудиторії, бібліотеку, лабораторії), де студенти відвідують будь-яку освітню програму або її частину, що надається педагогом-практиком та/або навчальним закладом [6]. Цимбалару А. визначає освітній простір також як педагогічну реальність, у якій відбувається зустріч, взаємодія, осмислення і пізнання особистістю (подія) оточуючих її елементів-носіїв культури (освітнього середовища), що забезпечує суб'єктивізацію і прогресивний розвиток об'єктів (фігурантів і предметів) [7].

Як стверджує Роде С., вплив глобального суспільства та глобального освітнього простору на освітній простір Сучасної України цілком закономірно визначається перш за все самим глобальним суспільством, його структурою, форматом життєдіяльності, проблемами і перспективами. Зміни у структурі народонаселення, структурі економіки, екологічні катастрофи, війни, економічні кризи, науково-технічний і духовний прогрес чи занепад – все це не може не

позначитись на життєдіяльності і потребах відповідних локальних суспільств і відповідних їм суспільних просторів, а отже і глобальних суспільства та суспільного простору [8].

Щодо формування освітнього простору певного регіону світу, то, наприклад європейський освітній простір сформований як єдиний європейський освітній простір всіх країн, які беруть участь у Болонському процесі, в галузі вищої освіти. Ключовий документ щодо побудови Європейського освітнього простору визначає формування та розвиток Європейського освітнього простору на період до 2025 року й акцентує на переході освіти та підготовки кадрів до цифрової ери. Перший пакет заходів щодо формування європейського освітнього простору включає: ключові компетентності для навчання впродовж життя; цифрові навички; спільні цінності та інклюзивна освіта. Другий пакет ініціатив стосується ролі освіти, молоді та культури у побудові майбутнього Європи через реалізацію програми Еразмус +, політичну співпрацю в галузі освіти та професійної підготовки, підтримку реформ, цілеспрямоване використання європейських фондів[9].

Вивчаючи праці Білоуса Ю. [5], Роде С. [8], Касярум Н. В.[4], Цимбалари А. [7], можна вибудувати певну ієрархію освітнього простору: від глобального освітнього простору до особистого освітнього простору, рис. 1.



Рис. 1. Ієрархія освітнього простору

Джерело: сформовано авторами

Таким чином освітній простір формується починаючи від людини і до глобального рівня. Відбувається вплив і взаємодія глобального освітнього простору, макрорегіонального, освітнього простору країни, окремого закладу освіти та людини-особистості. При цьому, не дивлячись на взаємодію і певну взаємозалежність і взаємонаслідуваність, кожен з цих рівнів освітнього простору

буде мати свої відмінні і стійкі характеристики та складові. Не дивлячись на вплив глобального і макрорегіонального простору на освітній простір України, освітній простір нашої країни буде мати свої історичні, культурні відмінності, які завжди будуть йому притаманні, і, надіємося, збережені. Кожен заклад освіти теж має свою корпоративну культуру, історію, систему взаємозв'язків тощо, що формує теж його ідентичність та самобутність, відмінність і унікальність. Кожен учасник освітнього процесу має сформований свій індивідуальний освітній простір, що буде впливати на зміну освітнього простору закладу освіти і навзаєм змінюватися під його впливом. Таким чином, розвиваючи дослідження, варто розглянути структуру освітнього простору на різних рівнях та вивчити взаємовплив освітніх просторів.

Список використаних джерел

1. Набока І. Особистий простір людини: фізичний і психологічний вимір. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/927817.html>.
2. Brown, NinaEdward T. Hall: Proxemic Theory, 1966 By Nina Brown. 2001. URL: <https://escholarship.org/content/qt4774h1rm/qt4774h1rm.pdf?t=o0wtd6>.
3. Касярум Н. Освітній простір; становлення поняття. Витоки педагогічної майстерності. 2013. Випуск 12. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/2203/1/Kasjarum.pdf>.
4. Касярум Н. В. Освітній простір як характеристика сучасної системи освіти. е-журнал «Педагогічна наука: історія, теорія, практика, тенденції розвитку». Випуск №1. 2008. URL: http://www.intellect-invest.org.ua/pedagog_editions_e-magazine_pedagogical_science_arhiv_pn_n1_2008_st_2/
5. Bilous, Y., & Bilous, V. (2022). Educational space as object of socio-geographical research . *Human Geography Journal*, 32, 7-13. <https://doi.org/10.26565/2076-1333-2022-32-01>.
6. Educational space definition. URL: <https://www.lawinsider.com/dictionary/educational-space>.
7. Цимбалару А. Д. Освітній простір: сутність, структура і механізми створення. Український педагогічний журнал. 2016. № 1. С. 41-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukrpj_2016_1_7.
8. Роде С.Г., Глобалізація освітнього простору сучасної України: соціально-філософський дискурс. DOI: 10.32347/2786-7269.2023.6.386-405.
9. Європейський освітній простір. URL: <https://nrat.ukrintei.ua/yevropejskyj-osvitnij-prostir/>.

УДК 338

Мазур Юрій Мирославович

аспірант

Кісь Святослав Ярославович

доктор економічних наук, доцент

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(Україна)

ЗАЛУЧЕННЯ ТА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ДО УЧАСТІ В ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЯХ

Цифровізація економіки та бізнесу широко поширена як у світі, так і в Україні. Автоматизовані виробничі процеси, керовані у режимі реального часу, та впроваджені кіберфізичні системи створюють нові вимоги до персоналу, який повинен бути готовий до взаємодії з цифровими технологіями та мережами [1]. Ця трансформація вимагає відповідного розвитку компетенцій працівників, щоб вони могли ефективно працювати в цифровому середовищі, де важливу роль відіграють Інтернет-технології для забезпечення комунікації між людьми та машинами.

Вважаємо доцільним розглянути всі характеристики, ключові аспекти та переваги залучення та мотивації персоналу. За кожним великим бізнесом стоїть мотивована та залучена робоча сила. Тому всі компанії повинні розуміти, що залучення та мотивація працівників є ключовим фактором успіху бізнесу.

На сьогодні кожен третій працівник використовує цифрові технології на робочому місці. Для того, щоб бути конкурентоспроможними на ринку праці, сучасні працівники повинні володіти знаннями для використання інформаційно-комунікаційних технологій у процесі виконання своїх обов'язків та підвищувати рівень цифрової грамотності в процесі професійного розвитку.

На основі розуміння особливостей цифровізації економіки та можливостей участі працівників у виробничих процесах підприємства встановлюється залучення та мотивація персоналу до участі в цифровій трансформації.

Цифровізація управління людськими ресурсами є значною зміною, що впливає на організацію та управління людським капіталом. Сучасна концептуальна основа цифрової трансформації менеджменту персоналу формується навколо ролі людей у цифровізації HR процесів.

Змінюються традиційні межі трудової діяльності та зростає роль індивідуальних якостей і компетенцій працівника, які формуються на етапах проектування та впровадження технологій у виробництво. Набувають поширення нові форми трудових відносин, такі як інсоринг, аутсоринг, фріланс та краудсоринг. Вони формуються на основі нових бізнес-моделей.

Мотивація - це процес створення умов, які дозволяють працівникам реалізувати свої цінності, потреби та потенціал, і має значний вплив на

цілеспрямовану зміну поведінки людей. Оскільки процес цифровізації є принципово складним і абсолютно новим, особливо важливо заздалегідь знайти способи мотивувати працівників до оволодіння цифровими технологіями та компетенціями [1].

Залучення та мотивація працівників мають вирішальне значення для компаній, впливаючи на їх прибутковість, доходи, клієнтський досвід та плинність кадрів. На ранніх етапах розвитку бізнесу важливо розглянути, як цифрові технології можуть оптимізувати процеси. Мотивація роботодавців впроваджувати інноваційні технології полягає у збільшенні прибутку через лояльність персоналу [3]. Наразі характерними рисами мотивації персоналу в контексті активізації інноваційних процесів в умовах цифровізації є:

1. Основою системи мотивації є виховання творчої активності та креативності працівників у сфері інновацій: працівникам мають бути забезпечені умови для повної реалізації їхнього особистісного потенціалу в інтересах економічного розвитку підприємства.

2. Важливою мотивацією працівників є їхнє «відчуття свого місця» на промисловому підприємстві. Тобто відчуття своєї значущості, статусу та приналежності до підприємства.

3. Важливість нематеріальних стимулів на сучасних промислових підприємствах значно зросла, що робить можливості кар'єрного зростання ще більш важливими.

Бізнес-менеджерам важливо реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та забезпечувати структурованість бізнес-процесів в умовах цифровізації. Однак для успішного опанування цифрових технологій необхідно активно розвивати вміння мислити, сприймати та аналізувати і здійснювати процеси самооцінки та самоствердження. Проблема ідентифікації покоління та його роль у виробничому процесі вимагає досліджень. Етап впровадження цифрових навичок та компетенцій (рис. 1) дозволяє оцінити витрати та ризики, підготувати систему мотивації.

Для того, щоб використати весь потенціал інновацій та підвищити активність і ефективність працівників, доцільно використовувати різні засоби мотивації [2]: заохочувати інновації та технологічні нововведення як матеріально, так і морально; створювати необхідні умови у вигляді достатньої свободи професійних дій; підтримувати ефективну комунікацію з колегами всередині та за межами компанії; забезпечення можливостей кар'єрного зростання для висококваліфікованих працівників.

Кінцевою метою процесу мотивації є забезпечення швидкого набуття працівниками нових компетенцій та ефективного застосування їх у своїй роботі. Це можливо, якщо початкові етапи навчання будуть спрямовані на оптимізацію кожного етапу виробничо-операційного циклу, а нові компетенції будуть заздалегідь визначені відповідно до потреб клієнтів і вимог виробництва.

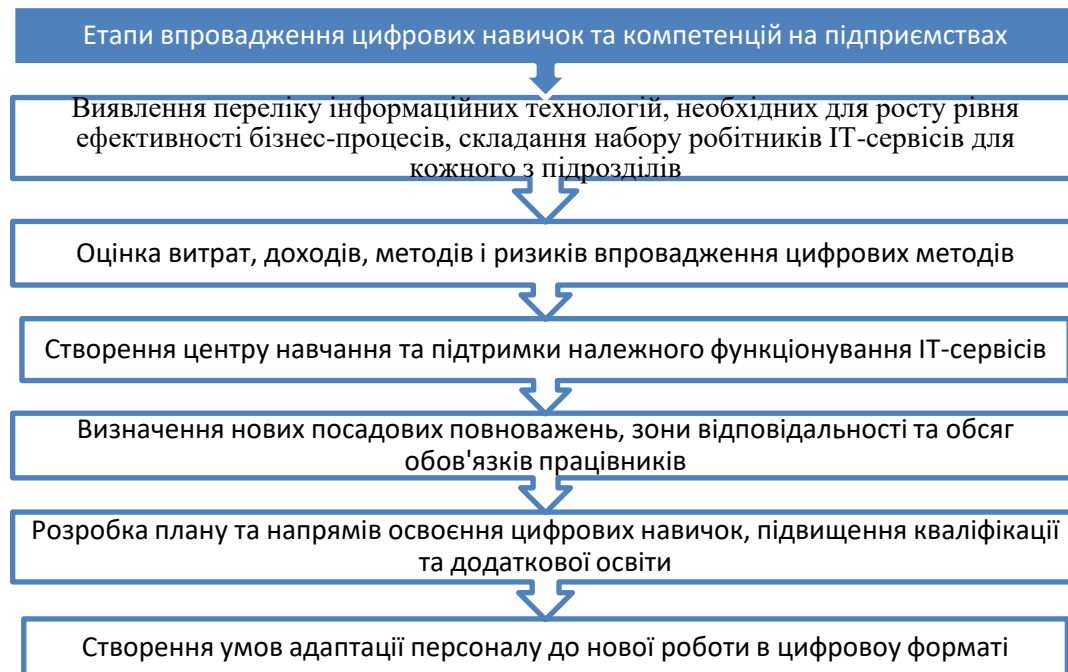


Рисунок 1 – Етапи впровадження цифрових навичок та компетенцій на підприємствах [1]

Таким чином, з урахуванням вищезазначеного можна зробити підсумок, що цифрові технології, такі як комунікаційні роботи, соціальні мережі, аналіз великих даних та інші інструменти штучного інтелекту, машинного навчання і хмарні технології, можуть бути використані для поліпшення мотивації персоналу у цифрових трансформаціях.

Використання інструментів штучного інтелекту та машинного навчання може допомогти створити персоналізовані програми мотивації, враховуючи індивідуальні потреби та цілі працівників [4]. Застосування хмарних технологій у програмному забезпеченні для управління персоналом може спростити процес планування та виконання завдань, що може підвищити задоволеність працівників та їхню мотивацію. Чат-боти та інші інструменти комунікації можуть забезпечити швидкий доступ персоналу до інформації, зменшуючи час на вирішення проблем та підвищуючи ефективність роботи.

Список використаних джерел

1. Я.С. Брюховецький. Мотивація розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємств. Економічний вісник Донбасу № 2(64), 2021.-С.7. УДК 331.101.3[658.336+004]:658.3. Веб.сайт: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2\(64\)-216-222](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2(64)-216-222)
2. Воржакова Ю. П., Зоріна Є. Д. Мотивація пероналу в Industry 4.0. I Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2020. С. 30-31.

3. Швець Н.М. Окремі засади мотивації роботодавця до цифровізації у сфері праці. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, 2023.-С.5. УДК 349.22DOI. Веб.сайт: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.80.1.47>
4. Кравчук О.І., Варіс І.О., Заривних К.В. Цифрові технології менеджменту персоналу...Економіка та суспільство. Випуск №26/2021.-С.10. Веб.сайт: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>

УДК 658:330.341.1

Гречаник Богдан Васильович

к. е. н., доцент

Івано-Франківський національний

технічний університет нафти і газу (Україна)

НОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ОСНОВІ МОДЕЛІ “4-ІН”

В умовах економіки ХХІ століття високий рівень активності у сфері інноваційної діяльності є очевидним імперативом не лише для розвитку соціально-економічних систем (СЕС), при чому, систем будь-якого рівня чи галузевої приналежності, але й самої можливості їх подальшого існування.

Водночас, як відомо, результативність інноваційної діяльності суб'єктів господарювання, тобто ефективність їх управління процесами генерування, продукування, впровадження і поширення новацій та інновацій, детермінується їх “адаптаційною здатністю” та / або “креативною спроможністю” [1]. При цьому, однією з визначальних умов забезпечення ефективного управління інноваційною діяльністю сучасними інституціями постіндустріальної економіки є досягнення ними “гармонізації” використання інтелектуальних ресурсів, і насамперед її креативного інтелекту, який є критично необхідним для результативності процесів продукування “нових” ідей, новацій та інновацій [2].

Результати попередніх досліджень проблематики “гармонізації” використання сучасними інституціями інтелектуальних ресурсів, необхідних їм для провадження інноваційної діяльності констатують, що достатньо ефективним інструментом вирішення означеної проблеми може бути застосування ними нових підходів до менеджменту у сфері інновацій, зокрема здійснення управління означеною діяльністю на засадах “гармонізованого інтелектуального інвестування”, в основі якого лежить “модель 3-Ін” (рис. 1) [2].

Як видно з рис. 1, “основу моделі складає рівносторонній трикутник “інтелект – інвестиції – інноваційні ідеї”. При цьому, його висота-бісектриса-медіана (“управління”) розділяє наявні інтелектуальні зусилля на дві “рівні” частини (інтелектуальні домінанти, які лежать в основі майбутніх інвестицій та інновацій), тим самим забезпечуючи “гармонізацію” моделі – можливість

одночасного збалансованого генерування і “нових” інноваційних інвестицій, і “нових” інноваційних ідей. В результаті, величина ефективності її системи управління відповідає площі рівностороннього трикутника, сторонами якого є, відповідно, I_{N1} , I_{N2} та I_{N3} ” [2].

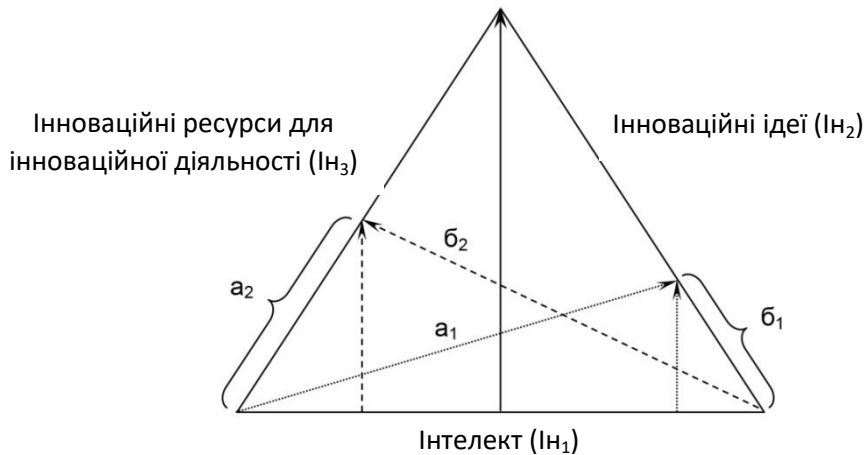


Рис. 1 – “Модель 3-Ін” управління інноваційним розвитком СЕС на основі “гармонізованого інтелектуального інвестування” [2]

Подальші дослідження щодо активізації інноваційної діяльності сучасними суб’єктами господарювання національної економіки загалом, та інвестиційно-інноваційними системами (ІС), які, сьогодні, є ключовими інституціями її національної інноваційної системи (НІС) [3] зокрема, свідчать, що “ступінь” вирішення проблеми гармонізації використання ними креативного інтелекту, безпосередньо визначає “величину” їх результативності у сфері інновацій.

Більш того, для таких новітніх інституцій як інвестиційно-інноваційні системи, вирішення означеної проблеми забезпечує їм достатню умову не лише для їх подальшого розвитку, але й можливості самого існування, оскільки операційна діяльність ІС є, фактично, їх інноваційною діяльністю, а виробнича програма інституцій такого типу виступає у формі портфеля інноваційних проєктів.

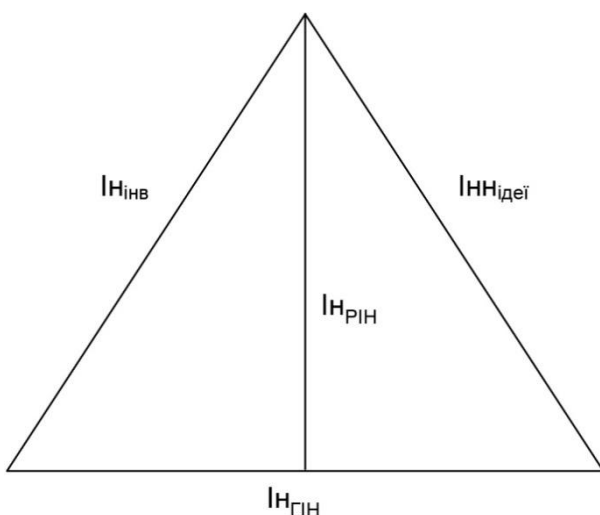
У свою чергу, вирішення проблеми “гармонізації” використання креативного інтелекту ІС означає забезпечення максимальної збалансованості перебігу процесів, які відбуваються у двох основних її підсистемах – підсистемі генерування “нових” ідей та новацій, і підсистемі реалізації “нових” ідей та новацій, – і є критичними для провадження результативної інноваційної діяльності. Необхідно зауважити, що третьою з числа основних підсистем ІС, є підсистема “управління реалізацією інноваційних проєктів з існуючого портфеля інноваційних проєктів”, однак, для її ефективного управління потрібно, у переважній більшості випадків, інший специфічний ресурс – “виконавчий” інтелект (executive intelligence) [4], тобто, “некреативний”, або “формально-логічний”, використання якого покликане

забезпечити ефективне управління виключно “стандартними” формалізованими процесами.

Тож можна констатувати, що проблема гармонізації використання креативного інтелекту існує, насамперед, в межах функціонування двох означених вище підсистем, оскільки саме цей інтелектуальний ресурс є критично необхідним для створення інновацій. У такому разі, означена проблема може бути вирішена шляхом застосування “моделі 4-Ін” управління інноваційною діяльністю сучасних інституцій на основі гармонізації використання їх креативного інтелекту (рис. 2).

Як видно з рис. 2, основу трикутника “моделі 4-Ін” складає креативний інтелект $I_{НГІН}$, використання якого забезпечує управління процесами генерування “нових” ідей та новацій, а його висоту – креативний інтелект $I_{НРІН}$, використання якого забезпечує управління процесами реалізації “нових” ідей та новацій, тобто перетворення їх в інтелектуальні інвестиції ($I_{НІНВ}$) та інноваційні ідеї ($I_{ННІДЕІ}$) [3].

Інакше кажучи, креативний інтелект $I_{НГІН}$, який складає основу трикутника “моделі 4-Ін”, відповідає за генерування “нових” ідей та новацій, які ПС в подальшому “перетворює” в інвестиційно-інноваційні ресурси, необхідні для її діяльності (у цьому контексті $I_{НГІН}$ можна вважати ресурсом, необхідним для управління процесами створення “сценаріїв” ПС). Очевидно, що креативний інтелект $I_{НРІН}$, який складає висоту трикутника “моделі 4-Ін” – забезпечує процес “продюсування” інвестиційно-інноваційних ресурсів, тобто він “перетворює” їх у “готовий” інноваційний продукт (у цьому контексті, $I_{НРІН}$ можна тлумачити як ресурс, необхідний для управління процесами “продюсування сценаріїв” ПС)..



Умовні позначення:

- $I_{НГІН}$ – креативний інтелект, необхідний для управління процесами генерування “нових” ідей та новацій;
- $I_{НРІН}$ – креативний інтелект, необхідний для управління процесами реалізації “нових” ідей та новацій;
- $I_{НІНВ}$ – інтелектуальні інвестиції, які формуються в результаті інноваційно-інвестиційних процесів;
- $I_{ННІДЕІ}$ – інноваційні ідеї, які формуються процесів

Рис. 2 – “Модель 4-Ін” управління інноваційною діяльністю новітніми інституціями на основі гармонізації використання їх креативного інтелекту

Отже, на основі вище викладеного можна зробити висновок: існуючу проблему “гармонізації” використання креативного інтелекту новітніми інституціями можна вирішити шляхом застосування “моделі 4-Ін” управління їх

інноваційною діяльністю. Окрім того, прикладне використання означеної моделі дозволяє:

1) розмежувати використання креативного інтелекту на забезпечення управління, окремо процесами генерування “нових” ідей та новацій, та, окремо процесами їх перетворення їх в “інноваційний продукт”, і тим самим врахувати особливості менеджменту інноваційною діяльністю інноваційноактивних інституцій;

2) підвищити рівень деталізації проблеми гармонізації використання креативного інтелекту, необхідного для ефектного управління інноваційною діяльністю інвестиційно-інноваційних систем. Зокрема, “модель 4-Ін” наглядно переконує, що для досягнення гармонізації необхідно забезпечити баланс у розподілі критично необхідного ресурсу як по-горизонталі – тобто між процесами створення інтелектуальних інвестицій ($I_{инв}$) та інноваційних ідей ($I_{идей}$), так і по-вертикалі – тобто між процесами генерування “нових” ідей та новацій ($I_{ГПН}$) та управління їх реалізацією ($I_{РПН}$);

3) оцінити відносну ефективність управління інноваційною діяльністю ІС за результатами проведення порівняльного аналізу ефективності такого управління на основі гармонізованої та дисгармонізованої “моделей 4-Ін”.

Список використаних джерел

1. Гречаник Б. В. Інноваційноспрямований розвиток підприємств: організаційно-економічні аспекти: монографія. Івано-Франківськ: ПП “Супрун”, 2007. 187 с.

2. Петренко В. П., Гречаник Б. В. 3-Ін – модель управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали VII Міжнар. науково-практ. конф., м. Полтава, 18 трав. 2023 р. Полтава, 2023. С. 72–75.

3. Grechanyk B., Petrenko V. Investment and Innovation Systems (IIS) – the key institutions of the National Innovation System (NIS). *Innovative development of national economies*. Kharkiv, Ukraine, 2022. P. 2–45.
URL: <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-64-0.ch1>

4. Defining Executive Intelligence. *Executive Search, Board & Leadership Consulting | Spencer Stuart*. URL: <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/defining-executive-intelligence-the-skills-that-distinguish-great-leaders>

УДК 338

Галюк Ірина Богданівна

к. е. н., доцент

Проць Ярина Михайлівна

студентка 4 року навчання

бакалаврського рівня, ОП Менеджмент

Скотник Віталія Віталіївна

студентка 4 року навчання

бакалаврського рівня, ОП Менеджмент

*Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу (Україна)*

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: ФАКТОРИ ВПЛИВУ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ

У сучасному економічному середовищі, де зростає конкуренція та швидко змінюються вимоги споживачів, збереження та постійне підвищення конкурентоспроможності підприємства стає стратегічною необхідністю для забезпечення його успішного функціонування та розвитку.

Конкурентоспроможність підприємства є одним із важливих аспектів ринкового середовища, який характеризує можливість підприємства адаптуватися до умов ринку, посісти провідне місце і втримати його якомога довше. У даний час ринок перенасичений підприємствами, які створюють аналогічну продукцію, але втримуються лише ті, які мають вагомі конкурентні переваги відносно інших підприємств [1]. Тому дане дослідження стосовно напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства є актуальним.

Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність витримувати конкуренцію з іншими компаніями на ринку та забезпечувати стабільний рівень прибутку [2]. Іншими словами, це властивість підприємства, яка виражає його здатність успішно конкурувати на ринку шляхом ефективного використання власних ресурсів, знань, технологій та стратегій, забезпечуючи вищу цінність для клієнтів і стійкий успіх у довгостроковій перспективі.

На нашу думку, описані нижче складові дуже влучно розкривають сутність конкурентоспроможності підприємства:

1. Стратегічне управління - здатність підприємства визначати чітку стратегію, яка орієнтована на досягнення конкурентної переваги відносно інших гравців на ринку.

2. Цінність для клієнта - фокус на розумінні потреб клієнтів та створенні унікальної ціннісної пропозиції.

3. Синергія у використанні ресурсів - ефективне використання усіх ресурсів підприємства: людських, фінансових, технологічних тощо, у просторі та часі з метою забезпечення найвищих показників ефективності та результативності роботи підприємства.

4. Інновації - це важливий аспект, який визначає здатність підприємства до постійного удосконалення, впровадження нових ідей, використання технологій та підходів, які дозволяють створювати конкурентні переваги.

В умовах сьогодення, коли економічні кризи та інші глобальні виклики створюють кардинально нові умови для ведення бізнесу, важливо виокремити основні чинники, які впливають на конкурентоспроможність підприємства (рис.1).

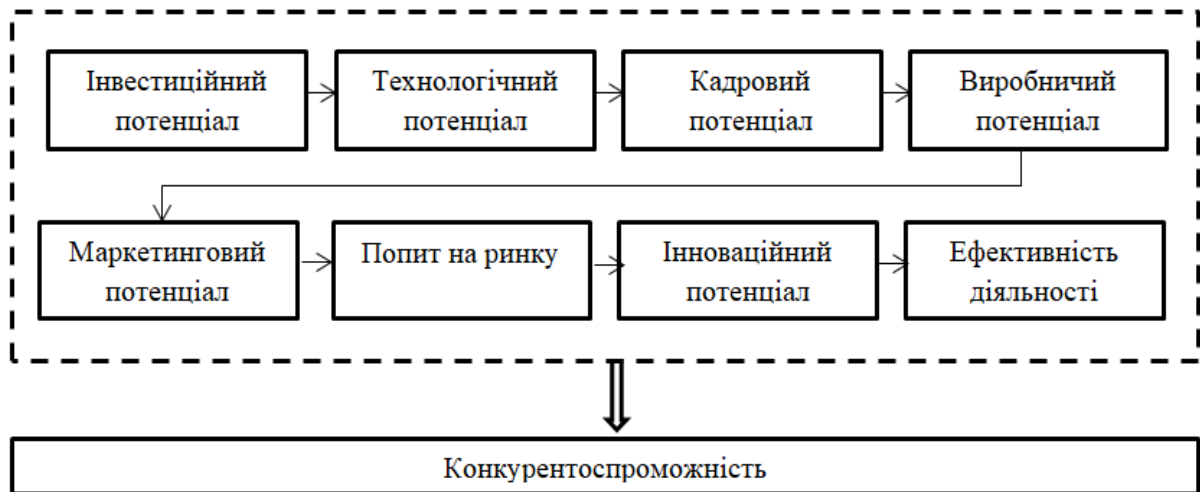


Рисунок 1 - Чинники, які впливають на конкурентоспроможність підприємства

Представлений ланцюг демонструє, як кожен його елемент взаємодіє з іншими з метою підтримки конкурентоспроможності підприємства. До прикладу, підприємство інвестує у нове обладнання, це призводить до підвищення технологічного рівня виробництва, що, в свою чергу, веде до покращення якості продукції (виробничий потенціал). Зростання якості продукції дає можливість підприємству підняти ціни і, як наслідок, отримати більший прибуток [3].

Таким чином, можна стверджувати, що оцінка конкурентоспроможності носить комплексний характер. Її можна виразити функцією [5, с. 88]:

$$\text{КСП} = f(\text{П}; \text{Н}; \text{Т}; \text{Ф}; \text{М}; \text{У}) \quad (1)$$

де КСП – конкурентоспроможність підприємства; П – персонал; Н – науково-дослідна база; Т – техніко-технологічна база; Ф – фінанси; М – маркетинг; У – управління (загальний менеджмент).

Саме тому підприємства, які прагнуть до успіху, повинні на постійній основі працювати у напрямку покращення усіх факторів конкурентоспроможності. Це дозволить не відставати від конкурентів або й бути кращими за них, виходити на нові ринки та отримувати стійкий дохід.

Дж. Манзелла, відомий американський спікер та міжнародний оглядач глобального бізнесу, торговельної політики та економічних тенденцій, виділив п'ять важливих стратегій конкурентоспроможності підприємств [4]:

– зосередження на основних компетенціях підприємства – дозволяє підприємству краще зосередитись на своєму основному продукту і передати несуттєві функції іншому бізнесу;

– залучати та утримувати необхідні таланти – потрібні висококваліфіковані працівники, здатні критично мислити, вирішувати складні аналітичні проблеми та маніпулювати складними технологіями. Підприємствам доцільно створити більш привабливі умови праці, більше інвестувати в програми навчання працівників, постійно оновлювати та підвищувати кваліфікацію працівників, а також співпрацювати з місцевими університетами та коледжами;

– максимальна орієнтація на клієнта – підприємства повинні стати більш орієнтованими на клієнта та задовольняти мінливі потреби та бажання покупців більшою мірою, ніж будь-коли;

– зменшення витрат – підприємства повинні продовжувати вдосконалювати процеси та оптимізувати роботу, заохочувати більшу комунікацію та координацію між усіма відділами компанії, оскільки більша економія, яка передається споживачам, забезпечить підприємству конкурентну перевагу;

– вихід за межі внутрішнього ринку через експорт або інвестиції – у багатьох випадках створення стратегічних альянсів і партнерств є правильною стратегією для розуміння конкретних потреб ринку та демографічних тенденцій, які часто виявляють смаки споживачів і звички витратити.

Загалом, підприємствам можна запропонувати такі практико орієнтовані напрямки для підвищення конкурентоспроможності: знати все про свого споживача; постійно додавати цінність до товару; інвестувати в інновації та технології; навчати команду та розвивати її; бути відкритим для спілкування; правильно визначати та розподіляти обов'язки; мати у фокусі уваги стратегічне партнерство.

Як висновок, можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства визначає його ефективність та життєздатність, є ключовим показником успішності та здатності досягати поставлених цілей у ринкових умовах. Для цього підприємство повинне постійно вдосконалювати свою діяльність, забезпечувати високу якість продукції та послуг, задовольняти потреби споживачів і адаптуватися до змін в зовнішньому економічному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Борисюк І. О., Єрмоменко А. В. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник*. 2014. № 2. С.147-150.
2. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4 (59). С. 80-86.
3. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант. 470 с.

4. John Manzella. Five Essential Strategies To Enhance Competitiveness. URL: <http://www.manzellareport.com/index.php/strategies-section/826-five-essential-strategies-to-enhance-competitiveness>

5. Шевченко Л. С. Конкурентне управління: навч. посібник. Харків, 2016. 312 с.

UDC 656.2.001.47

Tymoshenko Dmytro Vitaliyovych
PhD in Economics, Associate Professor

Dutka Iryna Petrivna

Student of MN-21-2 group of the department of management and administration.
Ivano-Frankivsk national technical university of oil and gas (Ukraine).

LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE FACE OF CHANGES AND GLOBAL CHALLENGES

To believe that people can be inspired by administrative methods is at least naive, and by and large — pointless. On the other hand, it is no less naive to believe that a company can be managed without administrative measures, because there must be some reliance on rules and values. Here we are approaching the understanding of the balance that the corporate culture of the company should maintain. The latter will smooth out sharp corners, perform communicative and motivational functions, and also serve as a guide in various non-standard situations.

Any culture is a kind of informal institution with a significant impact on people's thinking, perception of reality, behavior and, as a result, economic activity. In addition, according to Chinese scientists, culture is also a form of social control [1]. The social environment through interaction with people affects the future behavior of people, their motivation — psychological comfort and well-being.

In addition to the motivational and communication function — we know that everything boils down to them in one way or another — the organizational culture should be considered as an element of knowledge management, because it is employees who should be considered the most significant asset of organization: they contact all target audiences, increase the reputation capital of organization and are generators of developments and innovations — future intellectual property objects. This encourages us to include corporate culture in the intangible assets of organization.

Nowadays, there are many definitions of corporate culture. The culture itself is also understood as the so-called "corporate aura" or, as Johnson R. and Phillips B. say — "water in an aquarium" [2, p. 258], which is also "... described as the DNA of an organization ..." [3, p. 82]. In general, the corporate culture "... can be considered as a long-term memory of the organization, a form of identity that develops through the actions of different leaders, but also goes beyond individual and ordinary differences

between countries and regions." [3, p. 126]. In general, corporate culture is a set of differentiated elements such as customs, rules, norms, symbols, ideologies, rituals, as well as myths.

Leadership style is an important component that also significantly affects the performance of the company, as well as ultimately its performance. In addition, it is corporate policy that influences the competitive environment as management decisions. The way out of this is to improve operational performance, which will help to overcome competitors.

First, before focusing on the importance of relationship between leadership and corporate culture, we should pay attention to the work [4], where the authors emphasize that initiatives to reform social and economic systems in the direction of sustainable development and other transformations, often face obstacles: sustainable development often requires new ideas and steps. Thus, it should be borne in mind that different corporate cultures affect the future of the organization in different ways — often observing the behavior of a child, we can draw conclusions about the "corporate culture of the family", because upbringing shapes behavior and, as a result, what the future will be.

Second, Jim Collins, author in the field of leadership, in his work [5] wondering why decline happens at companies, singled out certain stages of the degradation of socio-economic systems [6].

Table 1 — Five Stages of Decline [6].

Stage	Description	How manifests itself	Opposite
Stage 1	Hubris Born of Success.	Pride, contempt for duty, own employees and stakeholders.	Leadership. Strategic management.
Stage 2	Undisciplined Pursuit of More.	Refusal of innovations and their commercialization (innovations). Lack of necessary and creative people in positions.	Search for talents.
Stage 3	Denial of Risk and Peril.	Ignoring critical signals, forging reports for management.	Business process reengineering.
Stage 4	Grasping for Salvation.	Creating a crisis team.	Business process reengineering. "Trimming" of assets.
Stage 5	Capitulation.	Announcement of bankruptcy proceedings.	Rehabilitation of the enterprise.

The matter is that "...You did not see the fall until the fourth stage, that is, you pass the first three stages of the fall and still look healthy and strong on the outside. It should scare you." [6], and not only scare — we should all understand the reasons for the decline.

Third, even understanding the important role of corporate culture and leadership, not everyone understands that the corporate culture is "a company personality" [7], because it reflects human inclinations, thinking and behavior of people. However, it is leaders who play a key role: they facilitate the provision of important resources that help

employees participate and inspire them through role modeling processes. Conversely, leadership is influenced and defined by organizational culture and experience.

References

1. Wan, P., Chen, X., Ke, Y. (2020). Does corporate integrity culture matter to corporate social responsibility? Evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 120877. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120877>
2. Johnson, L., Phillips, B. *Absolute Honesty : Building A Corporate Culture That Values Straight Talk and Rewards Integrity*. New York : Amacom, 2003. 292 p.
3. Strathausen R. *Leading When You're Not the Boss: How to Get Things Done in Complex Corporate Cultures*. California : Apress, 2015. 141 p.
4. Liu, Q., Wan, H., Yu, H. (2023). Digital Transformation and Corporate Performance: The Moderating Role of Corporate Culture. *Academic Journal of Management and Social Sciences*, 3(1), 90–93. URL: <https://doi.org/10.54097/ajmss.v3i1.9564>
5. Collins, J. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*. New York : HarperCollins, 2001. 300 p.
6. *Liderstvo p"yatoho rivnya, abo Nikoly ne zdavaytesya | Staff Capital*. URL: <https://staff-capital.com/liderstvo-pjatogo-rbvnya-abo-nikoly-ne-zdavajtes/> [in Ukrainian].
7. Lorincová, S., Miklošík, A., & Hitka, M. (2022). The role of corporate culture in economic development of small and medium-sized enterprises. *Technological and Economic Development of Economy*, 28(1), 220–238. URL: <https://doi.org/10.3846/tede.2021.15983>

СЕКЦІЯ 2. МЕНЕДЖМЕНТ У ГАЛУЗІ: СФЕРИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ, ВИКЛИКИ, ПРОБЛЕМИ, ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ

УДК 332.2:631.1

Ібатуллін Шаміль Ільдусович,

д.е.н., професор,

*Інститут землекористування Національної академії аграрних наук України,
Інститут розвитку села та сільського господарства Польської академії наук
(IRWiR PAN),*

Сакаль Оксана Володимирівна,

д.е.н., с.н.с.,

*Інститут землекористування Національної академії аграрних наук України,
Інститут розвитку села та сільського господарства Польської академії наук
(IRWiR PAN),*

Крупін Віталій Євгенійович,

к.е.н., ад'юнкт,

*Інститут розвитку села та сільського господарства Польської академії наук
(IRWiR PAN)*

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ЗЕМЕЛЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Еколого-економічну й соціальну ефективність функціонування ринку земель сільськогосподарського призначення розглядаємо як передумову впровадження заснованого на правах людини інтегрованого підходу до розвитку сільських територій, продовольчої безпеки та земельної політики.

Ринок земель сільськогосподарського призначення в Україні розпочав функціонувати з 1 липня 2021 року у результаті внесення змін до деяких законодавчих актів щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення і таким чином – скасування багаторічного мораторію (заборони) на купівлю-продаж або іншим способом відчуження земельних ділянок сільськогосподарського призначення та земельних часток (паїв).

Питання ринку земель сільськогосподарського призначення в Україні – одне із найбільш дискусійних, яке загострилося внаслідок збройної агресії, а також реалізації подальших етапів земельної реформи. Наші дослідження свідчать про те, що за весь період функціонування ринку земель сільськогосподарського призначення в Україні продано земельні ділянки, площею менше 1 % таких земель. При цьому ринок має просторову диференціацію. Майже 99 % проданих земельних ділянок – це землі приватної власності. На ціну земельних ділянок

майже не вплинув фактор збройної агресії і введення правового режиму воєнного стану в Україні, зокрема, медіанна ціна за одиницю площі земель призначення 01.01 для товарного виробництва майже не зазнала змін за весь період функціонування ринку (з урахуванням періоду закриття реєстрів протягом лютого-травня 2022 р.). При цьому у період воєнного стану фіксується менша кількість операцій. На відміну від традиційних тенденцій на ринку земель у частині залежності ціни і площі земельної ділянки, в Україні ціна на землі із цільовим призначенням 01.01 майже не залежить від площі ділянки. Проведені розрахунки свідчать про наявність прямої кореляційної залежності між медіанною ціною земельних ділянок сільськогосподарського призначення та їх нормативною грошовою оцінкою. Законом до 1 січня 2030 року встановлюється ціна продажу земельних ділянок сільськогосподарського призначення, виділених в натурі (на місцевості) власникам земельних часток (паїв), не менше за їх нормативну грошову оцінку [1]. При цьому економічний зміст нормативної грошової оцінки земельних ділянок не пов'язаний із ринковим обігом земельних ділянок сільськогосподарського призначення. Нормативну грошову оцінку земельних ділянок можна розглядати як державне регулювання мінімальної ціни, але стійкість цін на ринку земель до впливу різних факторів свідчить про те, що її величина віртуальна – не відображає реальних процесів, котрі прямо чи опосередковано формують ринок і ціну на ринку.

Наведене свідчить про те, що існує потреба в подальшому вдосконаленні регулювання земельних відносин, пов'язаних із функціонуванням ринку земель сільськогосподарського призначення, для впровадження заснованого на правах людини інтегрованого підходу до розвитку сільських територій, продовольчої безпеки та земельної політики. Ринок земель сільськогосподарського призначення, зважаючи на широкий спектр функцій земель, не може керуватися законами вільного ринку [2], оскільки хоча земля й має ознаки товару, проте не є товаром у його класичному розумінні.

Дослідження виконані в проєкті "Substantiation and measures for implementation of a human rights-based integrated approach to rural development, food security and land policy in post-war rebuilding of Ukraine" (скоп. "rUAr: Rebuild Rural Ukraine") фінансованому в рамках програми "Long-term program of support of the Ukrainian research teams at the Polish Academy of Sciences carried out in collaboration with the U.S. National Academy of Sciences with the financial support of external partners".

Список використаних джерел

1. Земельний кодекс України від 25.10.2001 р. № 2768-III ; редакція від 26.01.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14/ed20240126#top>

Borodina O. Egalitarian and market land reforms in the context of basic human rights and public welfare. *Economy and forecasting*. 2021. No 1. P. 38–

УДК 331.5

Кінаш Ірина Петрівна
д.е.н., професор
Романович Володимир Миколайович
аспірант
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу (Україна)

ПРО ДОЦІЛЬНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВОГО РЕКРУТИНГУ ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ БЕЗРОБІТТЯ СЕРЕД МОЛОДІ

На сучасному етапі розвитку суспільства проблема безробіття серед молоді стає актуальним викликом. На це вказують такі статистичні дані: рівень безробіття населення (за методологією МОП) у 2021 році становив 9,9 % робочої сили, серед жінок – 10,2 %, чоловіків – 9,6 %. Серед молоді віком до 25 років рівень безробіття був майже удвічі більшим – 19,1% [1].

Зараз в Україні молодь стикається з кількома значущими проблемами під час пошуку роботи. До основних причин можна віднести:

- 1) Високий рівень безробіття серед молоді.
- 2) Відсутність (недостатність) досвіду роботи молодих людей.
- 3) Недостатня кваліфікація або неспівпадіння з ринковими потребами.
- 4) Низька оплата і нестабільність роботи.
- 5) Відсутність інформації та підтримки.
- 6) Міграція робочої сили.

Вирішення цих проблем вимає комплексного підходу, що має включати поліпшення системи освіти та навчання, стимулювання підприємництва, розвиток професійного навчання та підтримку молодих фахівців у процесі пошуку роботи [2].

Шляхи покращення ситуації пов'язаної з пошуком роботи молоді в Україні можна поділити на декілька блоків, зокрема:

- 1) Розвиток інноваційної освіти.
- 2) Формування підтримки для стартапів та підприємництва.
- 3) Підвищення якості професійної освіти.
- 4) Стимулювання інновацій та високотехнологічних галузей.
- 5) Формування сприятливого бізнес-середовища.
- 6) Вдосконалення системи трудового посередництва та кар'єрного консультування.
- 7) Розвиток інформаційної політики кар'єрного спрямування

Складовою шостого блоку є цифровий рекрутинг, який передбачає використання цифрових технологій для добору та відбору претендентів на вакантні посади. До таких технологій відносимо штучний інтелект, автоматизація процесів, соціальні мережі та аналітика. У контексті працевлаштування молоді це сприяє оптимізації пошуку вакансій, зменшенню безробіття та полегшенню

«входу» на ринок праці. Сучасні технології дозволяють молоді ефективно використовувати цифрові платформи для просування свого професійного розвитку та взаємодії з потенційними роботодавцями, сприяючи швидкому та ефективному працевлаштуванню [3]. На даний момент спостерігається чималий розвиток професійних груп, ком'юніті та соціальних мереж, які спрямовані на: побудову професійних контактів, пошуку роботи або інших можливостей (як стажування чи практики), створення свого власного бренду в професійній мережі. В Україні є 3 основні ком'юніті, які ефективно впливають на працевлаштування молоді. Розглянемо суть цих ком'юніті.

LinkedIn - професійна соціальна мережа для людей усіх спеціальностей, яка дозволяє комунікувати з іншими спеціалістами, отримувати новини галузі та професійного світу загалом, шукати роботу, робити дослідження щодо компаній.

DoU - платформа на якій можна дізнаватися новини ІТ галузі, досліджувати компанії (за рахунок представленої інформації та відгуків працівників чи кандидатів цієї компанії, шукати роботу,

Djinni - платформа на якій можна якісно відстежувати тренди розвитку того чи іншого, в першу чергу ІТ, напрямку щодо кількості кандидатів та вакансій. Також можна досліджувати рівень заробітної плати.

Об'єднує ці платформи те, що тут окрім вітчизняних представників чи компаній присутні також і міжнародні, які дають багато можливостей у працевлаштуванні. Наприклад, на сайті DoU чи Djinni студент, або ж випускник навчального закладу, може обрати для себе напрямок для подальшого розвитку розуміючи саме потребу ринку. Слід зазначити, що на цих платформах є окремі розділи для пошуку роботи для людей без досвіду роботи. Окрім того, тут можна довідатись скільки кандидатів припадає на одну вакансію. Згідно даними Djinni, зараз на одного спеціаліста з продажів припадає одна вакансія. Це означає, що чи не кожен зможе знайти роботу. При цьому на вакансію аналітика припадає чотири спеціаліста, тобто конкуренція вища [4].

Отже, застосування цифрового рекрутингу допоможе вирішити проблеми із працевлаштування молоді, а також сприятиме створенню сприятливого та динамічного ринку праці в Україні.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Вплив війни на молодь в Україні URL: <https://cedos.org.ua/researches/vpliv-vijni-na-molod-v-ukrayini/>
3. Цифровий найм і рекрутинг | Визначення, стратегії та тенденції URL: <http://surl.li/tipla>
4. ТОП-3 сайти для пошуку ІТ-фахівців у 2023 році URL: <https://itexpert.work/uk/top-3-platformy-dlya-poshuku-it-fahivciv/>

УДК 338

Андрусів Уляна Ярославівна

к. е. н., доцент

*Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу (Україна)*

Шевчик Констянтин Борисович

аспірант

*Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу (Україна)*

ЩОДО ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Менеджмент у сфері охорони здоров'я є складним і важливим аспектом забезпечення благополуччя людей і громад. Ефективне управління передбачає координацію різних ресурсів, таких як медичні працівники, обладнання та технології, для надання високоякісної допомоги пацієнтам. Це також включає стратегічне планування, складання бюджету та прийняття рішень для оптимізації медичних послуг і результатів. Також, для забезпечення ефективної діяльності сфери охорони здоров'я повинно бути налагоджене ефективне управління, зокрема: стратегічне планування; фінансовий менеджмент; управління людськими ресурсами; гарантія якості медичних послуг; управління інформацією; забезпечення того, щоб організації охорони здоров'я дотримувалися законів і нормативних актів для захисту прав і безпеки пацієнтів. Розглянемо більш детально складові ефективного управління сфери охорони здоров'я.

Стратегічне планування – це процес розробки довгострокових цілей і планів для забезпечення надання ефективних і ефективних медичних послуг. Стратегічне планування передбачає визначення місії, бачення та цінностей організації, оцінку зовнішнього середовища, встановлення цілей і завдань, розробку стратегій для досягнення цих цілей і моніторинг просування до них. Організаціям охорони здоров'я важливо брати участь у стратегічному плануванні, щоб адаптуватися до змін у середовищі охорони здоров'я, покращити результати лікування пацієнтів і залишатися конкурентоспроможними на ринку [1-3]. Організації, які займаються охороною здоров'я, зосереджуються на наданні медичних послуг, сприянні оздоровленню та запобіганні хворобам і травмам. Ці організації можуть включати лікарні, клініки, установи охорони здоров'я, некомерційні організації та державні департаменти охорони здоров'я. Їх головна мета полягає в тому, щоб люди отримували медичну допомогу, необхідну для підтримки свого здоров'я та благополуччя. Їхня місія полягає в забезпеченні доступу до якісної медичної допомоги для всіх людей, незалежно від їх соціально-економічного статусу.

Фінансовий менеджмент у сфері охорони здоров'я грає важливу роль у забезпеченні фінансової стійкості організацій. Управління бюджетами, контроль витрат та оптимізація доходів є ключовими аспектами, що допомагають

організаціям здоров'я ефективно функціонувати. Підтримка фінансової стійкості організацій охорони здоров'я передбачає ретельний аналіз фінансового стану, розробку стратегій збалансованого бюджету, контроль за витратами та максимізацію доходів. Важливо також забезпечити прозорість фінансових операцій та дотримуватися відповідних законодавчих вимог [4]. Фінансовий менеджмент в охороні здоров'я в Україні передбачає планування, організацію та контроль фінансових ресурсів для досягнення цілей системи охорони здоров'я. Це включає бюджетування, контроль витрат, управління доходами та фінансову звітність у закладах охорони здоров'я. Завдяки нещодавнім реформам системи охорони здоров'я в Україні було зосереджено увагу на покращенні практики управління фінансами для забезпечення ефективного використання ресурсів і кращих результатів медичної допомоги населенню.

Одним із найважливіших аспектів управління людськими ресурсами в галузі медицини є найм, навчання та утримання кваліфікованих медичних працівників для забезпечення надання високоякісної медичної допомоги. Це включає пошук і найм кваліфікованих лікарів, медсестер та іншого медичного персоналу, надання їм можливостей для постійного навчання та професійного розвитку, а також створення сприятливого робочого середовища, яке заохочує їх залишатися на своїх посадах у довгостроковій перспективі [5, 6]. Розставляючи таким чином пріоритети в управлінні людськими ресурсами, медичні заклади можуть забезпечити наявність у них талановитої та відданої команди професіоналів, які готові надавати найкращу допомогу своїм пацієнтам.

Забезпечення якості: моніторинг та оцінка якості медичних послуг для забезпечення безпеки та задоволеності пацієнтів є надзвичайно важливими. Це передбачає встановлення стандартів, оцінку ефективності, визначення областей для покращення та впровадження необхідних змін для підвищення загальної якості медичних послуг, що надаються пацієнтам [7]. Цей процес допомагає підтримувати високі стандарти охорони здоров'я та гарантувати безпеку та задоволеність пацієнтів.

Управління інформацією в медицині дійсно є дуже важливим аспектом. Використання технологій і збирання даних дозволяє поліпшити якість медичної допомоги, допомагає лікарям у прийнятті рішень на основі об'єктивних даних, а також веде до кращих результатів для пацієнтів. З використанням інформаційних технологій можна підвищити ефективність лікування, покращити прогнозування захворювань і врешті-решт підвищити загальний стан охорони здоров'я [8].

Забезпечення того, щоб організації охорони здоров'я дотримувалися законів і нормативних актів для захисту прав і безпеки пацієнтів є важливою складовою у забезпеченні якісної медичної допомоги. Перш за все, важливо мати механізми контролю і нагляду за виконанням цих вимог. Крім того, необхідно проводити постійну перевірку та аудит відповідності діяльності організацій медичного забезпечення чинному законодавству та нормативам. Такі заходи сприятимуть забезпеченню безпеки і прав пацієнтів у системі охорони здоров'я.

Загалом, ефективне управління у сфері охорони здоров'я має важливе значення для покращення результатів лікування пацієнтів, розширення доступу до медичної допомоги та покращення загального стану здоров'я громад.

Список використаних джерел

1. Криничко Л. Р., Ватанов А. Р. Особливості реформування державного управління системою охорони здоров'я в Україні. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2020. № 4(1). С. 59-74.
2. Мамчин М. М., Колядич М. М., Фуртак І. І. Управління системою охорони здоров'я України на сучасному етапі її реформування. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Проблеми економіки та управління. 2019. Вип. 4. С. 104-111.
3. Яценко В. Стратегічне управління системою охорони здоров'я в контексті сучасних реформ в Україні. Теоретичні та прикладні питання державотворення . 2019. Вип. 25. С. 77-85.
4. Андрусів У. Я. Юрченко Н.Б.Зарубіжний досвід фінансування систем охорони здоров'я. *Економічний простір*. 2019. № 150. С. 34-45.
5. Zelinska, H., Andrusiv, U., Protsyshyn, A., Vyshnevskaya, O., Dovgal, O., & Sydor, H. (2022). Innovative development of Ukraine: competitiveness of enterprise staff in the context of globalization changes. *Journal of Hygienic Engineering & Design*, 40.
6. Zelinska, H., Andrusiv, U., Galtsova, O., & Dmytrenko, M. (2021). Management of social risks and their impact on the spheres of human life in the conditions of sustainable development of Ukraine. *Problemy ekorozwoju*, 16(2), 116-124.
7. Andrusiv U., Zelinska H., Galtsova O., Seleznova O., Bahorka M., & Yurchenko N. (2022). Socio-economic development in the context of using reasonable specialization in the economy of Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(43), 248–258.
8. Соколенко Л. Ф., Линник С. О. Впровадження засобів цифрового управління в сфері охорони здоров'я. Державне управління: вдосконалення та розвиток . 2020. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_8_8

УДК 351.338.2

Поплавська Жанна Василівна

д.е.н., професор

Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)

Годиш Ярослав Олександрович

аспірант

Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)

ПРИНЦИПИ LEAN HEALTHCARE

Lean management в охороні здоров'я – це концепція, яка походить від Lean management – концепції управління, яка полягає в максимізації переваг для клієнта при мінімізації марних витрат людських і матеріальних ресурсів. Lean healthcare можна перекласти як «бережлива охорона здоров'я». Як застосувати його засади на практиці?

Головний принцип lean healthcare простий: скорочення часу очікування на візит і шляху обслуговування пацієнтів, підвищення їх задоволеності та якості медичних послуг за умови ефективного використання людських ресурсів (лікарів, медсестер, адміністративного персоналу) та інфраструктури.

Lean» в перекладі з англійської добре відображає суть підходу – це безперервний процес забезпечення того, щоб організаційний стан медичного закладу був гнучким і орієнтованим на потреби пацієнта. Тут діє девіз «якість з прибутком». Застосовуючи принципи економії, усі члени організації, від лікарів до оперативного та адміністративного персоналу, беруть участь у процесі виявлення сфер марнотратності та усунення всього, що не додає цінності для пацієнтів. Менеджери, які впроваджують концепцію, постають перед складним завданням: скоротити витрати та підвищити цінність для пацієнта.

Lean healthcare можна представити у вигляді 7 принципів економії, автором яких є Тайічі Оно. Він описав сім сфер марнотратства, які трапляються в кожній галузі. Багатьох з них можна уникнути, застосовуючи відповідні організаційні зміни в поєднанні з впровадженням цифрових технологій.

1) Скоротіть час очікування. Відповідно до принципів економії, марнотратство виникає щоразу, коли пацієнтам або працівникам доводиться чекати. Наприклад: пацієнти стоять у черзі на реєстрацію та проводять багато часу в приймальні, простої у використанні медичного обладнання.

В оптимізації процесів можуть допомогти блок-схеми, які детально документують шлях пацієнта з вибраним захворюванням у медичному закладі. Потім співробітники спільно визначають вузькі місця процесу та визначають елементи, які найбільше визначають якість медичної допомоги на кожному етапі. Медичний заклад також повинен визначити процеси, які найчастіше впроваджуються, і визначити для них стандарти. Наприклад, якщо подивитися на процедуру реєстрації пацієнтів у клініці, то багатьох затримок можна уникнути,

впровадивши мобільні додатки. Пацієнт може записатися на прийом, підтвердити свою присутність на місці та отримати інформацію про номер кабінету. Ви також можете заздалегідь ввести свої симптоми, щоб лікар міг підготуватися до розмови.

2) Мінімізація запасів. Надлишки матеріалів і медикаментів, непотрібне обладнання та витратні матеріали призводять до високих витрат на зберігання, ще більше збільшуючи ризик втрат, пов'язаних із закінченням терміну придатності або зниженням якості. Тут найважливішим втручанням може бути впровадження ІТ-системи для управління складом, яка автоматизує багато процесів, наприклад, перегляд термінів придатності або прогнозування попиту на основі історичних даних.

3) Усунення помилок для покращення якості медичної допомоги. Це можуть бути лікарські помилки, неправильні діагнози, неправильна кваліфікація пацієнта до конкретного лікаря (сортуння), захворювання, отримані під час відвідування закладу, помилки у призначенні ліків, неповна або неправильна медична документація. Системи підтримки клінічних рішень особливо корисні в цій галузі. Добре налаштована ІТ-система забезпечить правильний шлях реєстрації даних, що важливо з клінічної точки зору та розрахунків з платником. Система оповіщення повинна запобігти неправильному дозуванню або призначенню препарату, який взаємодіє з іншими рецептурними препаратами, що раніше були призначені пацієнту.

4) Мінімізація транспортування. Так звані «транспортні відходи» включають непотрібні переміщення пацієнтів у межах лікарні, їх скерування від одного лікаря до іншого або їхнє пересування по закладу для оформлення чи збору документів. Те саме стосується матеріалів та обладнання – кожне додаткове транспортування забирає час, породжує витрати, знижує задоволеність пацієнтів, призводить до організаційного хаосу та непотрібної втрати персоналу. Фахівці рекомендують, насамперед, підтримувати порядок на робочому місці та візуальну розмітку, а також запровадити систему внутрішнього зв'язку. У великих приміщеннях можна використовувати систему викликів на основі смартфона, а завдяки ІТ-системам усі співробітники повинні мати можливість легко спілкуватися один з одним.

5) Обмеження мікрорухів. Медичний персонал виконує деякі дії десятки і сотні разів на день. Таким чином, потрібно подивитися, чи можна по-іншому організувати кожне дотягування або згинання для часто використовуваних матеріалів і обладнання. ІТ-система може допомогти в бронюванні діагностичного обладнання або вказати його розташування на складі. Цей елемент пов'язаний із маршрутом обслуговування пацієнтів – він має бути розроблений таким чином, щоб обмежити, наприклад, довгі маршрути медсестер між кабінетами.

6) Мінімізація перевиробництва в охороні здоров'я. Перевиробництво - це не що інше, як непотрібні витрати, пов'язані з додатковими послугами, які не додають вартості. Це може бути дублювання тестів або направлення пацієнта до

спеціаліста в ситуації, коли лікар первинної ланки має компетенцію проводити лікування пацієнта. І тут також важливо використання інтегрованих ІТ-систем. Наприклад, лікар має доступ до всіх результатів аналізів пацієнтів, навіть тих, які замовив інший лікар. Завдяки цьому допомога стає скоординованою, лікар має всю необхідну інформацію на екрані й не витрачає час на її заповнення вручну.

7) Усунення непотрібної роботи. Так звана надмірна обробка в охороні здоров'я є найбільшою проблемою паперових документів. Прикладом є заповнення різних форм однаковою інформацією, тоді як хороша ІТ-система має можливість повторно використовувати вже записані дані для різних цілей. Це типовий приклад того, як непотрібна бюрократія з'їдає час, який можна було б використати на найбільш цінний для пацієнта елемент – розмову з лікарем. Щоб виявити надлишкові робочі елементи, необхідно провести економний аналіз. Для цього кожен процес обслуговування розбивається на складові частини, а потім команди співробітників, задіяних у даному процесі, шукають ідеї для вдосконалення.

Розуміння того, як марнотратство в охороні здоров'я призводить до невикористаного людського потенціалу. Марнотратство в охороні здоров'я є тихим крадієм часу та енергії та джерелом розчарування. Це забирає у працівників час і часто мотивацію, що призводить до вигорання; змушує їх виконувати адміністративну роботу, яку вони не повинні виконувати.

Список використаних джерел

1. Adegboyega K Lawal, Thomas Rotter, Leigh Kinsman, Nazmi Sari, Liz Harrison, Cathy Jeffery, Mareike Kutz Mohammad F Khan and Rachel Flynn. Lean management in health care: definition, concepts, methodology and effects reported (systematic review protocol) <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4171573/> (дата доступу 23.03.2024)
2. Maggie Millard. How Lean Healthcare Management Can Elevate Patient Care <https://blog.kainexus.com/improvement-disciplines/lean/7-wastes-of-lean-in-healthcare> (дата доступу 23.03.2024)
3. NEJM Catalyst. What Is Lean Healthcare? <https://catalyst.nejm.org/doi/full/10.1056/CAT.18.0193> (дата доступу 23.03.2024)

UDK 330.131

Bodnar Tatiana

Savitska Lesia

*Kalush Vocational College of
Economics, Law and Information
Technologies of Ivano-Frankivsk National
Technical University of Oil and Gas,
Ukraine*

Vaso Oleksandr

*Student of Wroclaw University of
Science and Technology
city Wroclaw, Poland*

THE ROLE OF INNOVATIVE PROCESSES IN ENTERPRISE ACTIVITIES IN THE CURRENT MARKET CONDITIONS

Various organizations consider the introduction of innovations into their activities as an important factor in increasing consumer demand for new goods and services. Managing these innovations is one of the most important components of this process. Innovation processes cover all areas of activity, affect business processes, and change socio-economic relations in society, as well as many processes that occur in many countries due to human activity.

Continuous innovations are becoming increasingly necessary for any company or enterprise, ensuring their survival in the market and competitiveness.

A developed economy is characterized by competition between enterprises and organizations interested in updated products and the existence of a market for competing innovations.

The ability to manage innovation processes is an important prerequisite for making radical decisions in the economic, political, and social life of the country. New radical decisions represent solving problems in a new way, creating new ways of thinking and better ways out of crisis situations.

If we talk about the innovative progress of not only one company but the country as a whole, a timely approved innovation strategy, promotion of science and technology as an organic part of the technological and innovative process, and prioritizing the development and improvement of technologies have turned a number of countries into the most developed technological and economic powers in the world, in particular, such as the United States, Japan, the United Kingdom, and other countries.

An example of industrialized countries is their modern strategy for enterprises, where production volumes increase, labor productivity rises, invested capital turnover, sales, and profits accelerate, and new types of products are developed and delivered to the market to increase profits.

The defining factor of innovation in the modern world is the pace of life. Companies that have managed to incorporate the pace of contemporary life into the list

of significant parameters for innovative activities are now ahead and are receiving million and billion-dollar profits [1, p. 45].

The importance of innovations for the enterprise economy is very important. They are considered as a factor of product competitiveness, which ensures the efficient use of production resources, increases the degree of adaptability of the enterprise to the environment, expands the enterprise's ability to enter new product markets, and creates conditions for long-term stability.

Today, a characteristic feature of modernity is the intensive growth of innovation activity at the international level, namely, increased government spending on the formation of new innovation systems, changes in the systems of education and professional training of specialists, and much more, which is the key to accelerating economic growth and achieving the set goals.

It is a well-known fact that despite the war taking place on the territory of Ukraine, its development in the application of innovative systems in the field of the advanced digital industry has a positive impact on the country's economic development, reflecting the value and quality of this industry, which has proven itself and has become an example for other countries, including European countries.

However, the current market conditions require more and more development both in the field of innovation systems and in the economic development of Ukraine and its prospects to take its rightful place in the world. This depends primarily on the economic model of the country's development.

The innovative model of development, where the acquisition of intellect and the ability to utilize it to enhance the competitiveness of our products in the global market plays a pivotal role in ensuring sustained economic growth, will guarantee high economic growth rates for the country [2, p. 390].

The range of the state's domestic products and technologies of their manufacture requires constant updating and forces enterprises to introduce scientific and project developments into the system of their activities, accelerating innovation processes.

In order to bring the Ukrainian economy to the proper level, it is necessary to carry out large-scale, systemic, and comprehensive transformations of the country's economic system with the help of innovative forms, which require the capabilities of economic resources. However, the competition between business entities makes them care about the efficiency of their activities: systematic innovations in the way products are manufactured, improving design, and providing new properties. This makes products more attractive to consumers and increases their consumer value.

The role of innovation processes in the post-war reconstruction of Ukraine is important and irreplaceable. Innovative processes can be an effective tool for making radical decisions to improve the development of small and medium-sized enterprises, strengthen the economy, and ensure social protection of the population. To achieve these goals, it is necessary to obtain international assistance, cooperate with worldwide companies, and improve legislation.

Thus, by using approaches to managing innovation processes based on bold ideas, defined development priorities, and efficient use of financial, material, and human

potential, an enterprise can create what consumers need and does not yet exist in the market of goods and services, which ensures the enterprise's success, long-term functioning, and development.

To conclude, in our opinion, the formation and provision of conditions for innovative development of any organization or enterprise will motivate and stimulate the development of both the modern young generation and society as a whole. The innovative and economic development of Ukraine is a model of formation, a modern Ukrainian national idea, and a factor of self-affirmation at the state and global levels.

List of references:

1. The essence and content of innovation management URL: <https://library.if.ua/book/4/486.html>
2. Kremen, V. H. Education and Science in Ukraine - Innovative Aspects. Strategy. Implementation. Results. - Kyiv: Gramota, 2005. - 448 pp.
3. Innovative activity in Ukraine and directions of its development. Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine: a collection of scientific and technical works. Issue 21.9. – Lviv: RVV NLTU of Ukraine, 2011. – 183-187 pp.

УДК 330.3

Микитюк Наталія Євгенівна
к. е. н., доцент

Михайлецький Даниїл Павлович
здобувач бакалаврського рівня ОП Менеджмент,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу (Україна)

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕБЛЕВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Меблева галузь України нині динамічно розвивається і є дуже конкурентоздатною на зовнішніх ринках. Більше 50% виробленої продукції експортується, у меблевій галузі працюють більше 5 тис. підприємств, на яких зайнято більше 100 тис. працівників. Галузь нині шукає нові способи виробництва та дистрибуції. Спробуємо розібратися із стратегічними пріоритетами галузі.

Стратегія підприємств мебельної галузі є основою стратегічного планування, за допомогою якого на підприємстві визначається вектор розвитку. Для виробників мебельної галузі у сьогоденні це питання набирає надзвичайної ваги. Це обумовлює актуальність даного дослідження.

Керуючись Дорожньою картою для української меблевої промисловості, яку

запропонував Центр промислових досліджень, визначимо пріоритетні напрями розвитку галузі. Ці напрями враховують імплементацію угоди про вільну торгівлю (Угода про глибоку та всеосяжну зону вільної торгівлі) між Європейським Союзом (ЄС) та Україною [1].

Стратегічне бачення полягає в тому, що необхідно підтримувати перехід українських виробників меблів від виготовлення товарів з малою доданою вартістю з несистемною присутністю на європейському ринку меблів до більш інтегрованої ролі, яка дасть їм можливість безперервно брати участь у ланцюжках вартості в ЄС та на інших ринках. Тобто, мова йде про підтримку розвитку України як надійного та конкурентоспроможного бізнес-партнера в Європі. Зазначене бачення, яке базується на припущенні, що Україна може спробувати повторити досвід країн, які вже успішно розвиваються в цьому напрямку, адаптоване до українського контексту і утворює основу для реалістичного підходу, який передбачає поступовий прогрес з результатами вже у короткостроковій перспективі.

Геополітична ситуація України є серйозним обмеженням, приток іноземного капіталу є незначним, а процес розвитку сучасної меблевої галузі все ще знаходиться на дуже ранній стадії. Тим не менше, українська меблева галузь має декілька сприятливих особливостей (зокрема, наявність сировини, відносно дешева робоча сила, близькість до ЄС), які можна використовувати більш ефективно для того, щоб отримувати вигоду від більш відкритої торгівлі з ЄС. Оскільки за результатами діагностичного аналізу не було виявлено критичних обмежень з боку постачання, запропонована стратегія спрямована на модернізацію виробничих процесів для підвищення якості та обсягів виробництва, а також покращення доступу до ринку і підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках. Пропонований підхід передбачає використання та покращення існуючих конкурентних переваг і вихід на першому етапі на «легші» ринки з метою досягнення позитивних результатів вже у короткостроковій перспективі, розвитку довіри та зміцнення позицій українських виробників меблів.

Відтак, стратегія для української меблевої галузі має три основні складові: використання існуючих конкурентних переваг і ефективного використання сприятливих умов доступу до сировини, матеріалів та робочої сили у виробництві меблів; вибір «правильного» асортименту продукції; та вихід на «легші» ринки в ЄС та інших країнах.

Однією з пріоритетних задач є *підвищення рівня кваліфікації робочої сили*

1.А Технічне навчання

А.1 Періодичне технічне навчання з ЧПУ, автоматизованого проектування та виробництва, лазерного обладнання та цифрових технологій виробництва

А.2 Створення постійного навчального центру в якості платформи для проведення відповідних курсів технічного і галузевого навчання

1.В. Бізнес-курси для керівників середньої ланки

1.С Освіта і навчання у сфері підприємництва

1.D Творчі семінари

Одним з ключових питань є забезпечення ефективного поєднання сировини, матеріалів та робочої сили для створення конкурентоспроможної продукції.

Покращення поінформованості про існуючі донорські ініціативи

2.B Бізнес-навчання: зустрічі між представниками та «дні відкритих дверей» на підприємствах України

2.C Навчальні поїздки за кордон для ознайомлення з існуючим досвідом

2.D Сприяння включенню проектування у виробничий процес через лабораторії

Відсутність коштів і кредитів за доступними ставками серйозно обмежує можливості МСП здійснювати інвестиції в матеріальні та нематеріальні активи для досягнення вищезазначеної мети. Отже, одним з пріоритетів має бути доступ до кредитів з більш зручними процентними ставками та/або альтернативні шляхи підтримки інвестицій.

Інституційне середовище.

Аналіз існуючих програм і заходів, що реалізуються відповідними іноземними організаціями

3.B Бізнес-середовище: нетворкінгові заходи

3.C Створення спільної віртуальної платформи з інформацією про експортні можливості

3.D Аналіз ринків цільових країн

Вибір правильного асортименту продукції Виробники меблів мають декілька стратегічних варіантів:

1 виготовляти комплектуючі та напівфабрикати, які збиратимуть інші виробники;

2 виготовляти меблі для іншої компанії (виробника або ритейлера) згідно з її дизайном (наприклад, ВТМ);

3 виготовляти меблі за власним дизайном, але без бренду;

4 виготовляти меблі за власним дизайном і продавати під власним брендом;

5 виконувати індивідуальні проекти з меблювання житлових або нежитлових приміщень.

Цей список може розглядатися як маршрут, за яким компанія рухається у процесі свого розвитку, або як частина стратегії спеціалізації. Компанія має декілька варіантів – від продажу дуже спеціалізованих високоякісних комплектуючих за конкурентними цінами до продажу дизайнерських брендovаних меблів. Кожен з варіантів може бути економічно доцільним, якщо компанія має конкурентні переваги у відповідній сфері. Визначення кращої стратегії виробництва є важливим для задоволення попиту на ринку конкурентоспроможною продукцією і забезпечення прибутковості компаній.

Вихід на «легші» ринки. Оскільки прямиий доступ українських меблевиків на ринок готової продукції ЄС видається надзвичайно амбітною ціллю, пропонований підхід передбачає вихід на європейських споживачів через європейських виробників та європейських ритейлерів. Закупівлі продукції в

Україні можуть бути варіантом для європейських виробників меблів, якщо вони знайдуть тут надійних і конкурентоспроможних постачальників для задоволення своїх потреб. Попит може бути великим на комплектуючі, напівфабрикати, продукцію ВТМ або готові меблі з конкретним дизайном, визначеним виробником або роздрібним торговцем.

На ринки деяких країн ЄС українським виробникам меблів може бути легше вийти, ніж на інші. Польща і Литва – сусідні країни, в яких швидко розвивається меблевий сектор, в основному завдяки їх ролі як постачальників у меблевих ланцюжках вартості в ЄС (країни Західної Європи). В обох цих країнах виробники зацікавлені працювати з конкурентоспроможними постачальниками комплектуючих та меблів для забезпечення власного зростання, а отже вони здатні створити попит на українську продукцію. Німеччина, Велика Британія та Франція – великі ринки, що є відносно відкритими для імпорту.

Українські виробники можуть знайти для себе певні ніші на меблевому ринку ЄС (наприклад, у сегменті меблів з масиву), в яких вони матимуть більші можливості. Можливість збуту готової продукції є більшою в інших регіонах, зокрема на багатому ринку країн Перської затоки (з ОАЕ в якості торговельного хабу), в яких власна меблева галузь є дуже малою, і які традиційно покладаються на імпорт. Бізнес-середовище в цьому регіоні, як правило, є сприятливим для європейських гравців, а отже українські виробники можуть отримати від цього опосередковану вигоду. Ринок Північної Америки також є великим і відкритим для імпорту, але тут може бути нездоланим (особливо для МСП) бар'єром логістика, а також необхідність дотримання певних правил і стандартів. Таким чином, Північну Америку не слід розглядати в якості пріоритетного цільового ринку на початковому етапі в експортній стратегії української меблевої галузі.

Список використаних джерел:

1. Дорожня карта конкурентоспроможного розвитку українського меблевої промисловості. URL: <https://uafm.com.ua/wp-content/uploads/2018/07/dorozhnya-karta-dlya-rozvytku-meblevogo-sektoru-ukrayiny.pdf>

УДК 33.65.330.1

Тараєвська Леся Степанівна

к.е.н., доцент

Івасів Андрій Романович

аспірант

Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу (Україна)

ПРО НЕОБХІДНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ЗМІН

Сучасні підприємства у процесі господарської діяльності зіштовхуються з постійними змінами, результати впливу яких можуть мати різні наслідки для суб'єкта господарювати, загрожувати стабільності та успішності його функціонування, або навпаки, формувати передумови для зростання конкурентоспроможності та переваг на ринку.

Підприємства, незалежно від форм власності та видів діяльності володіють різними ресурсами, залученими на етапі створення та нагромадженими в процесі господарської діяльності. Серед ключових ресурсів – це інтелектуальні, фінансові, людські, техніко-технологічні, інформаційні та інші. Сукупність цих ресурсів та можливостей їх використання для досягнення цілей розвитку утворюють потенціал підприємства. Економіко-управлінським аспектам потенціалу підприємства за різними науковими напрямками присвячені публікації багатьох вітчизняних вчених [1-6].

Частина ресурсів у вигляді використовуваного потенціалу формують капітал підприємства, який бере безпосередню участь у створенні доданої вартості, впливає на реалізацію процесів господарської діяльності, в результаті якої відбувається перетворення та нарощування самого капіталу. Інша частина – це нереалізований потенціал або ті невикористані чи недостатньо використані ресурси, якими володіє підприємство без їх залучення у реалізацію виробничих та інших бізнес-процесів. Як правило, на практиці нереалізований потенціал – це недовикористані техніко-технологічні можливості, неефективне використання фінансових ресурсів, недооцінені або проігноровані знання, вміння та навички персоналу. При цьому, остання складова – це людський потенціал, якому в умовах інтелектуальної, інформаційної, знанієвоорієнтованої, креативної економіки відводиться ключова роль.

Для досягнення ринкового успіху підприємство будь-якої сфери діяльності повинно не тільки визначити свій потенціал, а й застосовувати ефективні інструменти, моделі та технології його залучення, формування та використання, які б дозволили, по перше, мінімізувати частку невикористаного потенціалу, по друге, досягти максимально ефективного результату від використання. Реалізація цього завдання, на наш погляд, можлива за умови належного управління потенціалом, яке є важливою складовою стратегічного управління і полягає у

реалізації функцій планування, організації, мотивації та контролю потенціалу з метою його повного та ефективного використання.

Проблематика управління потенціалом стає надзвичайно актуальною для підприємства у період змін. Не акцентуючи увагу на теоретичних аспектах самих змін, слід відзначити, що їх походження може мати два основних джерела або сфери ініціювання. Перше – це необхідність змін як результат реагування внутрішнього середовища на зовнішні ринкові трансформації, в умовах яких для підприємства за рахунок змін важливо зберегти ринкові позиції та забезпечити високий рівень конкурентоспроможності. Друге – зміни під впливом зовнішніх чинників, які передбачають радикальні перетворення на підприємстві і зумовлені зміною ринкового статусу, наприклад, в результаті переходу від однієї форми власності до іншої, передбаченого процесами приватизації на загальнодержавному рівні.

На сьогоднішній день питання, пов'язані з приватизацією та зміною форми власності надзвичайно гостро торкаються підприємств харчової галузі, до якої належать суб'єкти господарювання, які функціонують у сфері виробництва та реалізації спирту. Політика держави, спрямована на зміну власника більшості вітчизняних спиртових підприємств має на меті відродження галузі за рахунок залучення приватного капіталу та створення конкурентних умов для подальшого розвитку. Як показує практика приватизаційних процесів в спиртовій та багатьох інших галузях вітчизняного господарства, нерідко, результати змін мали негативний вплив на подальший розвиток підприємств, а в деяких випадках приводили до їх зникнення як суб'єктів ринку, повної втрати унікального потенціалу.

Враховуючи, що потенціал підприємства визначає його здатність до розвитку, гарантування економічної безпеки, фінансової стійкості та конкурентоспроможності, одним з найважливіших процесів у період змін має стати управління потенціалом суб'єкта господарювання. Особливістю цього процесу є необхідність побудови управлінських моделей, використання інструментів та технологій, які б, в першу чергу, передбачали налагодження ефективних комунікацій між усіма учасниками змін, включаючи державу, органи управління підприємством, трудовий колектив, місцеву владу. Застосування підходів, які ґрунтуються на суб'єкт-суб'єктній взаємодії збільшує ймовірність досягнення головної мети змін, пов'язаної з управлінням потенціалом – його збереження, використання та розвиток як підґрунття для подальшого ефективного розвитку підприємства.

Зважаючи на вище викладене, об'єктом подальших наукових досліджень, які дозволять розширити теоретико-методичну базу та удосконалити практичні підходи має стати процес управління потенціалом підприємства, який реалізується в умовах змін, зумовлених зовнішніми чинниками. Предмет наукового дослідження – це теоретичні, методичні та прикладні засади управління потенціалом підприємства у процесі змін.

Список використаних джерел

1. Шендерівська Л. П., Кваско А. В. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємств. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 74-80.
2. Пілецька, С., Коритько, Т., Лукаржевська-Мялик В. Економічний потенціал розвитку підприємства в системі управління його безпекою. *Економіка та суспільство*. 2022. (44). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-34>.
3. Звоновський, Р. Мотиваційні аспекти управління потенціалом аграрного підприємства. *Молодий вчений*. 20234 (116). С. 120-124.
4. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 1. С. 73-82.
5. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. № 20, 2021 С. 51-55.
6. Хаустова, К., Дем'янович, Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. (56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43>

УДК 658.3

Кісь Галина Романівна

к.е.н., доцент

Іваночко Роман Васильович

аспірант

Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу (Україна)

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ГОЛОВНА ПЕРЕДУМОВА НАДАННЯ ЯКІСНИХ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

В сучасних умовах для суб'єктів господарювання будь-якої форми та виду діяльності одним з найважливіших чинників ефективного розвитку є наявність капіталу, який в процесі використання дозволяє створювати додану вартість, перетворює наявні ресурси у результати діяльності, інтерпретовані у вигляді товарів та послуг. Враховуючи специфіку господарської діяльності підприємств, установ та організацій, слід вести мову про переважаючу роль тієї чи іншої складової капіталу у формуванні соціально-економічних результатів. Наприклад, для суб'єктів господарювання, які орієнтовані на виробництво матеріальних благ у вигляді товарів та послуг надзвичайно важливим є наявність високотехнологічного обладнання, предметів, матеріалів та засобів, які дозволяють отримати висококонкурентний кінцевий продукт. В той же час, результати діяльності сучасних організаційних утворень, метою діяльності яких є

надання споживачам нематеріальних послуг значною мірою залежать від тієї частини капіталу, яка сформована і використовується наявними людськими ресурсами.

Високу ступінь залежності від наявності людського капіталу, на наш погляд, демонструють організації, незалежно від форми власності, які виконують важливі суспільні функції, пов'язані з безпекою, здоров'ям, освітою та іншими складовими життєдіяльності людей. До їх числа можна віднести заклади охорони здоров'я, а їх критична роль та значущий вплив на суспільство підтверджується такими аспектами діяльності як збереження життя та покращення здоров'я, контроль і захист від захворювань, підтримка фізичного та психічного здоров'я, соціальний інклюзивний вплив та інше.

Не заперечуючи важливості концентрації у закладі охорони здоров'я достатньої кількості матеріальних, фінансових, енергетичних, інформаційних, інноваційних, наукових, технологічних та інших ресурсів з відповідними сучасними якісними характеристиками, слід наголосити на тому, що якісна медична послуга, як результат їх діяльності не може бути забезпечена жодним з перелічених ресурсних компонентів без їх тісного поєднання з людським капіталом медичних установ.

Основні компоненти людського капіталу закладів охорони здоров'я, який часто стає об'єктом досліджень багатьох вітчизняних науковців [1-5] є аналогічними до тих, яким характеризують нагромаджений людський капітал в інших сферах соціально-економічної діяльності. Перш за все – це знання, які необхідно отримати і постійно дбати про їх оновлення відповідно до прогресу у медичній теорії та практиці, трансформацій у використанні техніки та технології діагностування та лікування. Медичному працівнику необхідні навички та досвід для надання якісної медичної послуги, вчасного та обґрунтованого прийняття рішень про засоби, форми, методи медичної допомоги. Важливою складовою капіталу медичних працівників є їх професійний розвиток та вміння використовувати сучасні підходи у професійній діяльності. Незаперечною умовою забезпечення професіоналізму є не тільки здобуті працівником знання, вміння та досвід, а, перш за все, їх постійне удосконалення через навчання, тренінги, підвищення кваліфікації. Комунікаційні навички, як складова людського капіталу працівника медичної сфери необхідні для ефективного спілкування із споживачами медичних послуг. Нерідко, вміння лікаря чи іншого медичного працівника донести інформацію до пацієнта стає вирішальним фактором на шляху до успішного лікування. Без належного фізичного та психологічного здоров'я як компонентів людського капіталу медичного працівника неможлива його ефективна робота, повна концентрація на проблемах пацієнта.

Таким чином, приведені вище елементи людського капіталу медичних працівників формують людський капітал закладів охорони здоров'я, який є визначальним фактором позиціонування медичної установи на ринку, першою та необхідною передумовою у формуванні якісних медичних послуг. У зв'язку з цим, для посилення ринкових позицій, підвищення авторитетності, впізнаваності,

доступності, наслідком яких є збільшення фінансування за рахунок державних та приватних коштів, медичному закладу необхідно приділяти значну увагу питанням розвитку людського капіталу. На наш погляд, цей процес може відбуватися за двома основними напрямками: перший – це залучення до роботи у медичному закладі працівників з високим рівнем знань, вмінь, навичок та досвіду, другий – забезпечення розвитку наявного медичного персоналу відповідно до поставлених цілей та завдань. В обох випадках процеси розвитку людського капіталу вимагають кваліфікованого управлінського впливу, який повинен забезпечити реалізацію необхідних інструментів, технологій та моделей.

Виходячи з вище наведеного, приходимо до попереднього висновку про необхідність подальшого науково-методологічного та прикладного супроводу процесів, які пов'язані з управлінням людським капіталом закладів охорони здоров'я. Перш за все необхідно звернути увагу на управлінські аспекти професійного розвитку медичних працівників, удосконалення та розробку нових технологій їх мотивації та заохочення, вирішення проблем лідерства, стратегічного планування, управління талантами та змінами, а також оцінювання результативності заходів з розвитку людського капіталу закладів охорони здоров'я.

Список використаних джерел

1. Корнілова О. Розвиток системи охорони здоров'я як передумова якісного відтворення людського капіталу. *Економіка та суспільство*. 2023. (48). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-87>.
2. Борщ В.В. Теоретико-методологічні концепції формування людського капіталу закладу охорони здоров'я. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 1. С. 127-132.
3. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Веселовський О. Б. Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7626>.
4. Кавецька А. В., Нечитайло А. Є., Кавецький В. В. Організація управління людським капіталом в закладах охорони здоров'я. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні (2022)»*, Вінниця, 25 лютого 2022 р. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2022/paper/view/14650>.
5. Грішнова О. А., Брінцева О. Г. Формування людського капіталу у сфері охорони здоров'я: проблеми та напрями зменшення фіктивізації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2019. Вип. 2. С. 11-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2019_2_4.

УДК 33:658.5

Садівська Анастасія Костянтинівна
магістр кафедри менеджменту і адміністрування
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)
Овецька Ольга Валеріївна
к.е.н, доцент кафедри менеджменту і адміністрування
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

ЦІЛІ ТА ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НАФТОГАЗОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

На думку фахівців [1], головними цілями управління розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання має бути: забезпечення життєздатності підприємства у довгостроковому періоді, укріплення та зростання конкурентних позицій підприємства на ринку, формування позитивного іміджу підприємства серед контрагентів, задоволення зростаючих потреб споживачів, тощо.

Компанія «Навігатор Майницьке» здійснює операційну діяльність у Львівській області (Самбірський район) у відповідності до Спеціального дозволу на користування надрами (таблиця 1).

Таблиця 1- Параметри спеціального дозволу на користування надрами

Параметри дозволу на користування надрами	Показники
Вид користування надрами відповідно до статті 14 Кодексу України про надра [2] статті 13 Закону України «Про нафту і газ» [3] та пункту 5 «Порядку надання спеціальних дозволів на користування надрами» [4]	Геологічне вивчення нафтогазоносних надр, у тому числі дослідно-промислова розробка, з подальшим видобуванням нафти, газу (промислова розробка родовищ)
Підстава надання дозволу	Наказ від 23 лютого 2021 року №183
Відомості про ділянку надр (геологічну територію відповідно до державного балансу запасів корисних копалин України), що надається у користування	Майницька площа, за винятком ділянки надр Залужанського родовища (спеціальний дозвіл від 16.03.1999 № 1786, горизонти ВД-13 – НД-9, до глибини 2350 м).

Умови користування надрами, види, обсяги, джерело фінансування та строки виконання робіт з метою геологічного вивчення нафтогазоносних надр, у тому числі дослідно-промислової розробки родовищ, з подальшим видобуванням нафти, газу (промислова розробка родовищ) газу природного, нафти протягом строку дії Дозволу визначено Програмою робіт з геологічного вивчення нафтогазоносних надр, зокрема протягом періоду (I квартал 2021 р. – III квартал 2029 р.):

- буріння пошукових свердловин (№ 1,2 – незалежні); встановлення загальних закономірностей геологічної будови родовища, визначення перспектив ліцензійної площі, встановлення прогнозованих ресурсів корисних копалин; буріння розвідувальних свердловин (№ 3, 4); оконтурення родовища, деталізація особливостей геологічної будови, вивчення якісних і кількісних параметрів корисної копалини, обґрунтування підрахунку запасів;

- комплекс геологорозвідувальних робіт: геологічне обслуговування бурових робіт, відбір проб із керну свердловин, гамма-каротаж свердловин, гідрогеологічні дослідження, тощо.

Проведений контент-аналіз публікацій, дозволив виділити актуальні принципи управління розвитком сучасного нафтогазового підприємства, спрямовані на забезпечення його життєздатності, а саме: принцип комплексності (відображає багатоаспектний характер адаптаційних заходів, дозволяє враховувати технічні, економічні, організаційні, соціальні, екологічні аспекти адаптації нафтогазового підприємства в процесі розвитку); принцип перманентності (зокрема, проявляється у безперервності процесу адаптації; постійному моніторингу змін, що відбуваються у бізнес-середовищі нафтогазового підприємства; виробленні превентивних та оперативних адаптивних заходів) та принцип цілеспрямованості (принцип передбачає концентрацію зусиль та ресурсів на тих напрямках, формах та видах адаптації, які визначені пріоритетністю стратегічних цілей).

Досягнення стратегічних цілей згідно Національної економічної стратегії на період до 2030 року [5] дасть змогу максимально використати потенціал видобувної галузі шляхом задоволення потреб національної економіки, створюючи надійний базис для виробництва продукції з високою доданою вартістю та забезпечення:

- прозорості та доступності галузі для надходження зовнішніх та внутрішніх інвестицій;
- ефективного функціонування галузі за рахунок розвитку інноваційних підходів та високих технологій;
- гармонізації галузі з навколишнім середовищем.

Список використаних джерел

1. Коваленко Н. В. Організаційне забезпечення управління розвитком підприємств: цілі, принципи, функції та завдання. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління.* 2019. Т. 30(69), № 4(1). С. 69-77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30%2869%29_4%281%29_15 (дата звернення: 01.04.2024).

2. Кодекс України про надра: Постанова Верховної Ради від 27 лип. 1994 р. № 36. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, ст.340. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/132/94-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 01.04.2024).

3. Про нафту і газ: Закон України від 12 лип. 2001 р. № 2665-III. *Відомості Верховної Ради України* (ВВР), № 50, ст.262. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2665-14#Text> (дата звернення: 01.04.2024).

4. Порядок надання спеціальних дозволів на користування надрами: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 трав. 2011 р. № 615. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/615-2011-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.04.2024).

5. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 03 бер. 2021 р. № 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/denis-shmigal-uryad-zatverdiv-nacionalnu-ekonomichnu-strategiyu-do-2030-roku> (дата звернення: 01.04.2024).

УДК 658.3

Кісь Галина Романівна

к.е.н., доцент

Пукаляк Василь Григорович

аспірант

Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу (Україна)

РОЛЬ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВ В ПРОЦЕСАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сучасний етап розвитку суспільства та економіки характеризується динамічними процесами змін, які охоплюють різні сфери діяльності і торкаються як окремих суб'єктів господарювання, так і національної економіки загалом. Насамперед, зміни пов'язані з появою інноваційних продуктів та нових техніко-технологічних рішень, трансформацією підходів до вирішення завдань, пов'язаних з ринковою активністю як окремих осіб, так і організаційних утворень у різних сферах діяльності. Для ефективного впровадження нових методів, підходів та засобів реалізації бізнес-процесів виробничого, комерційного, маркетингового, фінансового та іншого спрямування недостатньо констатувати їх наявність шляхом механістичного залучення та впровадження і очікувати на позитивний результат в короткостроковій або середньостроковій перспективі. На наше переконання, головною умовою успішності адаптації різних бізнес-процесів до їх реалізації на основі використання нових підходів та інноваційного інструментарію має стати формування ефективної системи управління, в якій у бізнес-процес, як об'єкт управління, суб'єктом будуть інтегровані необхідні зміни через реалізацію функцій організації, планування, мотивації та контролю.

Одними з найнеобхідніших та швидко прогресуючих змін у сучасному суспільстві та бізнес-середовищі є зміни, пов'язані з використанням цифрових технологій, які дуже часто визначають як процес цифрової трансформації або цифровізацію [1-5]. Цілком виправдано можна стверджувати, що сьогодні не існує сфери економічної діяльності, в яку тією чи іншою мірою не були б інтегровані цифрові технології, представлені штучним інтелектом, інтернетом речей, аналітикою даних, хмарними технологіями та іншим. Процес впровадження та використання цифрових технологій, а також його ефективність для трансформації та модернізації бізнес-процесів, моделей бізнесу, продуктів і послуг в організаціях, на наш погляд, залежить від факторів об'єктивного та суб'єктивного походження. Об'єктивними факторами використання або відсутності застосування цифрових технологій у бізнес процесах підприємств, установ та організацій слід вважати їх наявність на ринку у вигляді цифрових продуктів та інших рішень, які адаптовані під специфіку бізнес-процесу, вартість, від якої залежить спроможність суб'єкта господарювання використовувати цифрові технології, прогнозована економічна та/або соціальна ефективність, яка визначає можливість отримання переважаючих над витратами результатів діяльності. Фактори суб'єктивного походження пов'язані з розвитком людських ресурсів, зокрема, зі ступенем їх усвідомлення та готовності впроваджувати та використовувати цифрові технології при реалізації бізнес-процесів. При цьому, переважаюча роль у впровадженні цифрових технологій належить управлінському персоналу, а необхідною умовою їх використання є знання, вміння та навички виконавців. Для мінімізації або подолання негативного впливу вище наведених факторів необхідно звернути особливу увагу на використання ефективних управлінських технологій, моделей та інструментів, які будуть супроводжувати, як безпосередньо процеси цифровізації, так і на їх застосування при реалізації функцій організації, планування, мотивації та контролю у різних бізнес-процесах. Тобто, актуальною проблематикою для подальших наукових досліджень та їх імплементації в практику діяльності суб'єктів господарювання є удосконалення та розробка нових підходів до управління цифровими трансформаціями, а також бізнес-процесами в умовах зростання частки цифрових технологій. На наш погляд, для виробничих підприємств чи суб'єктів сфери послуг пріоритетним завданням є управління бізнес-процесами в умовах цифрових трансформацій, оскільки головна мета впровадження цифрових технологій – це покращення бізнес-процесів та моделей управління.

Не заперечуючи необхідності впровадження цифрових технологій у різні сфери економічної діяльності, слід наголосити на важливості цифрових трансформацій на підприємствах тих галузей, які виконують стратегічно важливі функції для національної економіки. До їх числа відносяться суб'єкти господарювання вітчизняної нафтогазової галузі, зокрема ті, діяльність яких пов'язана з видобутком нафти і газу. Процеси, які реалізуються нафтогазовидобувними підприємствами, як правило, мають виробничий характер і пов'язані з геологорозвідкою, бурінням, видобуванням, транспортуванням.

Безперечно, що їх організація, планування, мотивація та контроль у сучасних умовах не може здійснюватись без використання цифрових технологій. Управлінські аспекти цифровізації в сфері вітчизняної енергетики та нафтогазовій галузі ще не отримали достатньої уваги в наукових дослідженнях. Особливо активними за цим напрямом є науковці Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу [6-8].

На наш погляд, головним ресурсом як для нафтогазової, так і для інших галузей національного господарства є людський ресурс, який, в тому числі, впроваджує та використовує цифрові технології. Тому, для забезпечення досягнення головної мети цифровізації – сприяти розвитку нових можливостей завдяки використанню сучасних технологій, на наш погляд, необхідно перш за все зосередити увагу на використанні нових або удосконалених підходів до управління персоналом, які б передбачали, як використання цифрових технологій безпосередньо у реалізації бізнес-процесу, так і були спрямовані на зростання готовності персоналу використовувати такі технології.

Список використаних джерел

1. Водянка Л., Стахова Н. Цифровізація як сучасний фактор розвитку інтелектуального бізнесу. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7334>
2. Башлай С., Яремко І. Цифровізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. (48). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48>.
3. Якушко І. Сутність та особливості цифрової трансформації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. (4(28)). С. 75–82.
4. Руденко М.В. Цифровізація: категоріальні особливості та специфіка трактування. *Економічний форум*. 2021. 1(4). С. 3-13. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-1>.
5. Новікова О., Азьмук, Н. Цифровізація – чинник посилення резильєнтності соціально-трудової сфери та повоєнного відновлення України. *Економіка та суспільство*. 2023. (53). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-27>.
6. Полянська А. С., Савчук С. В. Цифровізація в сфері енергетики: тренди та проблеми. *Матеріали Четвертої Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем»*. 8 жовтня 2020 р. Харків: ХНТУСГ, 2020. С. 22-25.
7. Перезозова І.В., Олійник А., Даляк Н.А., Орлова О.І., Науменко В.О. Цифровізація як тренд у системі забезпечення енергетичної безпеки України. *Збірник тез доповідей IX Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційні енерготехнології»*. 11-15 вересня 2023 р. С. 16-18.
8. Пуцентейло П. Цифровізація енергетичного сектору України. *X науково-практична конференція «Наука і бізнес: проблеми, перспективи та інновації в умовах воєнного стану»*. Тернопіль. 2022. С.23-24.

УДК 339.13

Коневич Софія Петрівна

викладач

ВСП «Калуський фаховий коледж економіки, права та інформаційних технологій» ІФНТУНГ (Україна)

Тимків Ганна Ярославівна

викладач

ВСП «Калуський фаховий коледж економіки, права та інформаційних технологій» ІФНТУНГ (Україна)

ІННОВАЦІЇ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції важливу роль у забезпеченні конкурентоздатності відіграють інновації. Вони дозволяють країнам з інноваційними перевагами займати відповідне місце в світовому економічному середовищі. На жаль, в Україні до цього часу не приділялася достатня увага впровадженню інновацій як важливого фактору підвищення конкурентоспроможності. Тому стратегічні завдання нашої країни передбачають необхідність підвищення конкурентоспроможності економіки на основі інновацій. Це дозволить українським виробникам мати перевагу в боротьбі на внутрішніх і міжнародних ринках, а також забезпечить Україні зайняття гідного місця поруч з розвиненими світовими державами.

Інновації визначають конкурентні переваги у ринковій боротьбі, реалізація яких дозволяє активно приймати участь у формуванні світової економічної системи шляхом досягнення інноваційної конкурентоспроможності на національному рівні. Вони також є важливими для побудови та ефективності бізнес-моделей. Розглядаючи вплив і способи створення конкурентної переваги, важливо виділити два основних типи інновацій:

1. Поступові (incremental innovation). Ці інновації передбачають удосконалення продуктів і технологій. Вони впроваджуються систематично, що дозволяє поступово зростати або підтримувати конкурентоспроможність. Їх можна розглядати як фактор, що поступово впливає на зростання конкурентоспроможності.

2. Революційні (radical innovation). Цей тип інновацій створює не лише нові технології та продукти, але й нові бізнес-концепції. Вони мають революційний характер і часто забезпечують тривалу конкурентну перевагу, створюючи нові умови конкуренції [1].

Ефективне впровадження інновацій дозволяє створити стратегічні переваги в найбільш конкурентних галузях. Підприємства, що лідирують у своїй сфері, досягають конкурентних переваг завдяки інноваціям, використовуючи як нові технології, так і нові методи роботи. Проте після досягнення переваг їх утримання можливе лише за умови постійних вдосконалень, що означає безперервність

інновації. Таким чином, на сучасному етапі світового економічного розвитку ключовою характеристикою конкурентоспроможності є її інноваційність, тобто здатність системи до постійного розвитку, оновлення та змін діяльності на основі усвідомлення новаторських рішень. Інноваційність також передбачає використання наявного науково-технічного, інформаційного та інтелектуального потенціалу з метою подальшого розвитку, підвищення результативності діяльності та покращення якості життя.

Для кращого розуміння ролі інновацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємства розглянемо декілька прикладів успішного впровадження інновацій у різних галузях бізнесу. Наприклад, компанія Apple успішно впровадила радикальну інновацію у вигляді iPhone, що дозволило їй стати лідером у галузі мобільних технологій та забезпечило стабільну конкурентну перевагу на ринку.

Компанія Tesla є прикладом успішного впровадження радикальної інновації в автомобільній промисловості. Їхні електромобілі відрізняються від традиційних автомобілів з двигунами внутрішнього згорання та мають значно вищі характеристики у сфері технології, ефективності та екологічної стійкості. Впровадження інноваційних технологій у свої автомобілі дозволило Tesla стати одним з лідерів у галузі електромобілів та забезпечити собі сильну конкурентну перевагу.

Airbnb - це платформа для бронювання житла, яка стала символом успішної інновації у галузі гостинності. Шляхом впровадження революційного підходу до оренди житла через Інтернет, Airbnb дозволило звичайним людям здавати в оренду свої помешкання або номери, що відкрило нові можливості для подорожей та проживання у різних куточках світу. Ця інновація дозволила Airbnb зайняти велику частину ринку гостинності та забезпечити собі впевнене лідерство у сфері короткострокової оренди житла.

Компанія Amazon є прикладом успішного впровадження поступових інновацій у сфері електронної торгівлі. Шляхом постійного удосконалення своїх технологій та послуг, Amazon забезпечує зручне та швидке замовлення товарів, широкий асортимент продукції, а також ефективну систему доставки. Це дозволило Amazon стати одним з найбільших інтернет-магазинів у світі та зберегти свої позиції на конкурентному ринку.

Приклади успішного впровадження інновацій у різних галузях бізнесу надають переконливі свідчення про важливість інноваційного підходу для досягнення конкурентних переваг. Зазначені компанії відображають різноманітність інноваційних стратегій та їхній позитивний вплив на конкурентоспроможність та успіх на ринку.

Згідно з міжнародними практикою, вплив інноваційної діяльності підприємства на його конкурентоспроможність складається з трьох основних чинників [3]:

1. Підвищення конкурентоспроможності продукції, що створює переваги на ринку в найближчій та середньостроковій перспективі.

2. Виникнення нових споживчих потреб, які формують конкурентні переваги у віддаленій перспективі.

3. Підвищення ефективності виробництва, що перетворює конкурентоспроможність продукції на конкурентоспроможність підприємства.

За допомогою інноваційного підходу компанії можуть не лише утримувати свої позиції на ринку, а й стати лідерами у своїй галузі, забезпечивши собі стабільний розвиток та конкурентні переваги. Тому для підприємств в сучасному бізнес-середовищі інновації стають стратегічно важливим інструментом, що дозволяє пристосовуватися до змін та досягати успіху в умовах постійної конкуренції.

Список використаних джерел

1. Бжуска Я. Інноваційні моделі бізнесу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 628. С.29-35.

2. Богма О.С., Болдуєва О.В., Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник Запорізького національного університету* №3 (7), 2010, С. 166-170.

3. Єпіфанова І. Ю. Гладка Д.О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. *Економіка та суспільство*. 2018. №14. С. 354-360. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/48.pdf 7

УДК 005.378

Галюк Ірина Богданівна

к. е. н., доцент

Буртник Тетяна Володимирівна

студентка 3-го року навчання

бакалаврського рівня

ОП Менеджмент

Івано-Франківський національний технічний

університет нафти і газу, Україна

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ГЕЙМІФІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Несприятливі економічні та соціальні умови, що характеризують сучасне українське суспільство, ставлять перед компаніями та установами низку складних завдань у сфері управління персоналом. Однією з ключових проблем є неефективне використання людських ресурсів та недостатня увага до розвитку персоналу, що призводить до зниження продуктивності та конкурентоспроможності на ринку. Для розв'язання цих проблем необхідно

вивчати та аналізувати зарубіжний досвід у підвищенні ефективності управління персоналом, враховуючи сучасні виклики та тенденції.

Оцінюючи зарубіжний досвід країн, таких як США, Велика Британія, Японія, Німеччина, Швеція та Канада, можна відзначити зростаючу популярність використання гейміфікації в управлінні персоналом, яка також малими кроками набуває популярності в Україні.

Гейміфікація — це використання елементів гри в неігровій діяльності. Вона описує стимулювання залучення людей до неігрових контекстів і дій за допомогою механіки ігрового стилю [1]. Гейміфікація стала об'єктом уваги численних вчених, які досліджували це явище з різних точок зору. Серед видатних дослідників цієї теми можна виділити Серада Г.В., Насирова С. В., Варіс І. О., Кравчук О. І., Зайцева П. О. та інших.

Включення гейміфікації у менеджмент персоналу дає працівникам можливість розглядати організаційні процеси як більш відкриту систему, що сприяє використанню міжорганізаційних зв'язків та перспектив [2].

Гейміфікація застосовується у різних спеціальних функціях управління персоналом, включаючи рекрутинг, навчання, адаптацію, мотивацію, оцінку, управління талантами та програми підвищення залученості та покращення внутрішніх комунікацій [3].

Розглянемо приклади зарубіжного досвід у використанні гейміфікації в управлінні персоналом:

- Використання гейміфікації в проекті «Jeu Facteur Academy» поштового сервісу Formaposte сприяло покращенню HR-процесів та залученню та утриманню талановитих співробітників шляхом розширення проекту на різні сфери діяльності, включаючи клієнтське обслуговування, логістику та управління. Впровадження нових завдань, інтерактивних вправ та можливостей взаємодії з потенційними співробітниками в системі гейміфікації дозволило зробити проект привабливішим для кандидатів, що призвело до зниження плинності кадрів з 25% до 8 % [3].

- Запуск гри корпорацією Microsoft для стимулювання перевірки та перекладу тексту діалогових вікон Windows 7 виявився ефективним інструментом мотивації персоналу, що призвів до значного зростання активності співробітників та обсягу перевірених матеріалів, зокрема, протягом місяця 4,6 тисячі співробітників перевірили 530 тисяч сторінок тексту і створили 6,7 тисяч звітів про знайдені помилки. Участь співробітників у грі, сприяла покращенню якості перекладу завдяки масовому та активному залученню персоналу у цей процес, що зазначається у високих показниках з відгуків та створених звітів. [3]. Проведення гри корпорацією Microsoft сприяло не лише виявленню недоліків у перекладах, а й зміцненню командного духу та співпраці серед співробітників, що відчувають себе важливими для компанії та отримують внутрішнє визнання за свої досягнення.

- Компанія Tesk використовує віртуальні виробничі симулятори екскаватора та кар'єрного самоскида для навчання працівників перед роботою в

реальному вугільному розрізі, що дозволяє їм відпрацювати рухи та траєкторії на 3D-моделях. Використання віртуальних виробничих симуляторів для навчання працівників дозволяє ефективно відпрацьовувати рухи і траєкторії на 3D-моделях, що призводить до економії часу та палива під час навчального процесу, інвестиції в які окупилися протягом одного року. [3].

- Впровадження багатокористувацьких онлайн-рольових ігор у навчанні Deloitte Academy Leadership призвело до значного зростання зацікавленості персоналу у програмах навчання, підвищивши частку працівників, що щоденно займаються навчанням, до 46%. [3].

- Компанія Qualcomm впровадила систему рейтингів та нагород за активність працівників у відповідях на внутрішньому порталі технічних проблем та питань.

- Компанія Marriott International Inc використовує готель-тематичні онлайн ігри, аналогічні Farmville чи The Sims, для адаптації в готельній індустрії та корпоративній культурі. Ці ігри допомагають новим працівникам краще засвоїти корпоративні процедури та стандарти. [3].

- Компанія Unilever у програмах нематеріальної мотивації використовує система «Спонтанних винагород», де працівники можуть обирати винагороду, таку як квитки в театр, додатковий вихідний або поїздку для всієї родини [4].

З вказаних прикладів видно, що гейміфікація успішно використовується в різних галузях та компаніях для досягнення різних цілей. Основні стратегії та методи, що використовуються в цих проектах, включають створення інтерактивних ігор та симуляцій, стимулювання співробітництва та командної роботи через завдання та ігри, використання систем нагород та мотивації, навчання та розвиток працівників за допомогою гейміфікованих ігор та завдань, і зроблення компанії привабливішою для кандидатів через гейміфіковані HR-процеси.

Впровадження гейміфікації в управлінні персоналом зарубіжними компаніями має як позитивні, так і негативні наслідки, включаючи покращення залученості працівників та збільшення продуктивності, але також можливість відволікання та конфлікти через несправедливість системи нагород. Графічний та інтерактивний характер гейміфікації робить навчання та розвиток ефективнішими та привабливішими для персоналу. Проте є й негативні аспекти, такі як можливість відволікання працівників, неуспішне впровадження програм та можливі конфлікти через несправедливість системи нагород.

Ключовими факторами успіху гейміфікації в управлінні персоналом є адаптація до культурного контексту, підтримка та навчання персоналу, а також ретельне планування впровадження, проте можливі причини невдач включають недооцінку потреб персоналу та технічні проблеми.

Адаптація гейміфікаційних програм для умов в Україні передбачає урахування культурних та організаційних відмінностей, вибір інструментів, що найкраще відповідають потребам українських компаній, забезпечення належної

підтримки та навчання для працівників під час впровадження програм, а також уважне врахування вимог законодавства та нормативних актів України.

Основні принципи гейміфікації, які можуть бути корисними для українських компаній, включають залучення та утримання талановитих співробітників, мотивацію та навчання персоналу, навчання та підготовку персоналу до роботи, стимулювання активності та співпраці, адаптацію до корпоративної культури та стандартів, а також стимулювання нематеріальної мотивації.

Гейміфікація може бути потужним інструментом для покращення управління персоналом в українських компаніях. При правильному впровадженні гейміфікація може допомогти підвищити залученість, мотивацію, продуктивність та ефективність роботи.

Список використаної джерел

1. Gamification: What it is, How it Works, Risks.
URL: <https://www.investopedia.com/terms/g/gamification.asp>
2. Варіс І. О., Кравчук О. І., Зайцева П. О. Гейміфікація бізнес-процесів менеджменту персоналу. *Бізнес Інформ* 2023. №4. С. 189-196.
URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-189-196>
3. Серета Г. В. Гейміфікація в менеджменті персоналу: зарубіжний та український досвід. *Економіка і організація управління*. 2017. Т. 4. № 28. С. 216–223.
4. Насирова С. В. Гейміфікація, як ефективний інструмент мотивації персоналу сучасної організації. *Журнал науковий огляд*. 2019. Т.3 № 56. С. 52-53.

УДК 330.3

Ставнича Наталія Ігорівна
доктор філософії з економіки

Платко Діана Іванівна
здобувач вищої освіти

*Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу*

ФОРМУВАННЯ SOFT SKILLS У СУЧАСНИХ МЕНЕДЖЕРІВ

Здібності людини, її знання, вміння, навички прийнято поділяти на hard skills (від англ. “жорсткі” навички) та soft skills (від англ. “м’які” навички). Hard skills – це те, що безпосередньо описує професійні вміння людини, до прикладу, технічна діяльність, знання іноземних мов, мов програмування, володіння інструментами аналітики. Soft skills – це соціальні навички, комунікація, вміння

вирішувати конфлікти тощо. В основу розуміння hard skills покладені теорія і практика, а soft skills – особистість як центр уваги [1].

Згідно результатів Стенфордського дослідницького інституту, близько 75% довгострокового успіху в роботі досягається саме завдяки soft skills. М'які навички допомагають ефективно вирішувати конфлікти, комунікувати з різними людьми, залишатися завжди об'єктивним, швидко здобувати нові знання та бути гнучким. Такі навички відображають стосунки людини з іншими, ставлення та підхід людини до роботи та життя в цілому [2].

М'які навички на сьогоднішній день відіграють більшу роль, ніж жорсткі навички, оскільки завдання, що мають відношення до других, можна автоматизувати. У свою чергу м'які навички дають змогу швидко адаптуватися до нових обставин, налагоджувати стосунки з людьми, розв'язувати проблеми та розвиватися. Виділяють кілька найцінніших м'яких навичок, наявність яких у працівників різного рівня та будь-якої діяльності позитивно впливатиме на ефективність функціонування бізнесу. (рис.1) [3].



Рисунок 1 – Найцінніші soft skills

Джерело: узагальнено авторами

Ефективна комунікація стосується того, як ви взаємодієте з іншими. Навчившись пристосовувати свою мову, стиль спілкування та мову тіла відповідно до потреб людей, ви загалом станете ефективнішим лідером. Здатність думати нестандартно, придумувати неочікувані рішення та бачити можливості там, де інші бачать перешкоди, вміння бути гнучким, працювати в команді та контролювати свої емоції – те, що є надзвичайно актуальним для кожного роботодавця у всьому світі.

Зазвичай розвиток м'яких навичок відбувається через власний досвід, практику та самосвідомість. Ось декілька порад, як можна розвивати софт-скіли: більше спілкуйтеся, акцентуйте увагу на командній роботі, виходьте з зони комфорту, спостерігайте за іншими, аналізуйте їхні дії та способи взаємодії, вчіться ефективно вирішувати конфлікти на робочому місці, саморефлексія, розвивайте креативність, експериментуйте зі своїм мисленням [3].

У сучасних умовах м'які навички дещо змінилися, і до них сьогодні відносять: вміння слухати, інтелектуальна допитливість, бажання бути лідером, відповідальність, гнучкість, делегування, тайм-менеджмент, стрес-менеджмент, позитив та почуття гумору [4].

Такі навички формують основу успішної кар'єри в будь-якій сфері бізнесу і є важливими насамперед з кількох причин:

- тайм-менеджмент допомагає людям ефективно використовувати свій час, приділяючи увагу найважливішим завданням і уникати стресу від перевантаження;
- стрес-менеджмент допомагає людям зберігати продуктивність та концентрацію, навіть у стресових ситуаціях;
- позитивність та почуття гумору можуть зменшити рівень стресу та підтримати позитивний настрій у колективі;
- вміння слухати і спілкуватися з різними людьми допомагає вирішувати конфлікти, будувати відносини з клієнтами та колегами, а також ефективно командувати;
- бажання бути лідером та здатність мотивувати інших є ключовими для успіху в будь-якому бізнесі. Лідери створюють вдячний колектив, який готовий працювати на досягнення спільних цілей;
- у світі швидких змін бізнес повинен бути гнучким і адаптивним до нових умов. Люди з гнучкістю вміють швидко адаптуватися до змін і швидко реагувати на нові виклики.

Особливо вагоме значення soft skills відіграють у сфері бізнес-середовища. Хороші відносини в компанії чи команді, відчуття себе частиною організації у співробітників, ефективне вирішення проблем та конфліктів, сприятливе робоче середовище – це те, що досягається за наявності м'яких навичок як у працівників, так і в роботодавців у сучасному інтегрованому суспільстві.

За результатами Всесвітнього економічного форуму в Давосі близько 50% усіх працівників потребуватимуть перекваліфікації до 2025 року, і зумовлено це тим, у першу чергу, що зростає потреба розвитку м'яких навичок на високому рівні, що забезпечить довготривалий успіх та стратегічну діяльність компанії; а також окреслено топ 10 м'яких навичок, що будуть актуальними згодом. Важливими залишаються критичне мислення та аналіз, творчість, унікальність та самостійність. Абсолютно новими у списку з'явилися цифрові навички: застосування, контроль і відслідковування технологій, технічний дизайн та програмування. У переліку також зустрічаються навички самоконтролю та

самоменеджменту: особливо важливими є стійкість, опірність стресу та гнучкість, лідерство та соціальний вплив [5].

Отже, soft skills є ключовим фактором успіху в сучасному світі. Їх розвиток може допомогти досягти успіху в будь-якій сфері діяльності. Вони допомагають ефективно працювати, адаптуватися до змін та будувати суспільні відносини.

Список використаних джерел

1. Що таке hard skills і soft skills: як нас оцінює роботодавець. URL: <https://eduhub.in.ua/news/shcho-take-hard-skills-i-soft-skills-yak-nas-ocinyuye-robotodavec>.
2. Роль SOFT і HARD в управлінні розвитком персоналу. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/soft-skills-development-impact-business-bottom-line-colleen-condon/>
3. Які soft skills розвивати у 2024 році, щоб мати попит у роботодавців. URL: <https://happymonday.ua/yaki-soft-skills-rozvyvaty-u-2024-rotsi>.
4. 18 Essential Soft Skills You Need to Succeed in Business & Leadership Roles. URL: <https://pce.sandiego.edu/18-essential-soft-skills-you-need-to-succeed-in-business-leadership-roles/>.
5. Топ 10 soft skills навичок майбутнього для успішного працевлаштування. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/61318/3/%D0%A2%D0%BE%D0%BF%2010%20Soft%20skills%20_%D0%A4%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D1%8C%D0%BE%20%D0%9E.%D0%9C..pdf.

УДК 330.3

Станьковська Ірина Мирославівна

к.е.н., доцент

Смага Любомир Романович

аспірант

*Івано-Франківський національний
технічний університету нафти і газу (Україна)*

ВПЛИВ КРИЗИ НА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ІТ-ПРОЄКТІВ

Криза (гр., вихід, закінчення) – це різка зміна звичайного стану речей; злам, загострення становища, різкий перелом або занепад. Виокремлюють економічні, політичні, енергетичні кризи, кризи здоров'я, війна [1]. Україна за короткий період пережила та переживає всі види криз одночасно.

Світова економічна криза спричинена коронавірусною пандемією адаптувала ІТ-галузь України до наступних потрясінь, спричинених війною. Здатність до адаптації даної галузі зумовила її здатність виживати та забезпечувати близько 5% ВВП країни. За перший воєнний 2022 рік – ІТ-галузь зростала, що зумовлювало і зростання доходів, переважно експортних. У 2023 році, за даними НБУ, обсяги експорту ІТ-послуг скоротилися до 6,7 млрд доларів. Однак, частка ІТ в експорті послуг все ще перевищує 40%, а у загальному експорті дає понад десяту частину [2].

Зовнішній тиск, якому піддаються українські ІТ-організації у зв'язку з воєнним діями на території України та загальними тенденціями світового ринку [3], зумовлює потребу все більше уваги приділяти використанню практик управління якістю виконуваних ІТ-проектів. Це дозволяє їм підвищувати конкурентоспроможність та прибутковість на міжнародному ринку, задовольняючи потреби клієнтів ІТ-організації ринку України [3], [4].

Необхідність широкої адаптації практик управління якістю в ІТ-організаціях України, зумовлена такими основними причинами, які найбільше турбують клієнтів та й самі ІТ-організації, а саме:

1. Клієнти хочуть бути впевненими у своєму майбутньому. Таке формулювання зумовлено мотивацією клієнтів працювати зі зрілими організаціями, які здані витримувати вплив зовнішніх факторів. При цьому, наявність впроваджених практик управління якістю, сертифікатів якості тощо якраз є одним з критеріїв такої зрілості.

2. ІТ-організації хочуть бути готові до всіх можливих варіантів розвитку подій в державі і, як наслідок, знаходяться в пошуку механізмів, які дозволять підкріпити цю впевненість реальними діями та артефактами.

Така адаптація українських ІТ-організацій до умов воєнного часу призвела до впровадження більш складних інструментів для відстеження та аналітики рівня якості програмного забезпечення в реальному часі і, як наслідок, до покращення якості розробки та забезпечення відповідності проектів узгодженим термінам та затracеним ресурсам.

Як результат підвищеної уваги до питання управління якістю, спонукає ІТ-організації все більше залучати клієнтів до процесів забезпечення якості проектів, що дозволяє командам швидко адаптуватися до зміни вимог, вирішувати поточні та потенційні проблеми, які виникли в процесі реалізації проекту, що дає можливість вчасно реагувати на проблему та виправляти її, а це в свою чергу дає можливість забезпечити очікувану якість.

В свою чергу, ІТ-організації вдосконалюють свої практики управління якістю, адаптуючи більш суворі підходи до відстеження та виправлення відхилень від встановлених попередньо нормативних значень, що забезпечує швидке та ефективно вирішення проблем.

Деякими з характеристик, які допомагають вимірювати якість програмних продуктів ІТ-проектів є такі:

1. Прогноз закриття усіх дефектів беклогу.

2. Ефективність ідентифікації дефекту.
3. Ефективність виправлення дефекту.
4. Тривалість виправлення дефектів першого пріоритету.
5. Етап досягнення проміжної цілі.
6. Рівень виконання зобов'язань за ітерацію розробки.
7. Рівень покриття автоматичними тестами.
8. Рівень покриття юніт-тестами.

Подальше вдосконалення практик управління якістю в умовах війни сприяє підвищенню надійності програмного забезпечення та передбачуваності у процесі розробки. Управління якістю стає не лише процесом, але й укоріненою практикою в організаційній культурі, що забезпечує постійне вдосконалення методів та підвищення якості ІТ-проекту та ІТ-продукту.

Список використаних джерел

- 1 Словник іншомовних слів. URL: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%EA%F0%E8%E7%E0>
- 2 It Research Ukraine 2023: адаптивність та стійкість під час війни. URL: <https://itcluster.lviv.ua/wp-content/uploads/2023/12/it-research-ukraine-2023-public-ua.pdf>
- 3 Proskurnina N. V., Bilousko V. I. The Trends of Quality Management to Improve the Competitiveness of an Enterprise in the International Market. *Business Inform.* 2023. Т. 5, № 544. С. 209–214. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-209-214>
- 4 Weckenmann A., Akkasoglu G., Werner T. Quality management – history and trends. *The TQM Journal.* 2015. Т. 27, № 3. С. 281–293. URL: <https://doi.org/10.1108/tqm-11-2013-0125>.
- 5 Klein B. Quality Management Primer for 2021. Gartner Research, 2021. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/3996546>.

УДК 658.3

Кісь Галина Романівна

к.е.н., доцент

Береговський Юрій Сергійович

аспірант

Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу (Україна)

РОЛЬ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У ФОРМУВАННІ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ

Для будь-якої організації, незалежно від форми власності та виду діяльності, яка функціонує в умовах ринку особливого значення набуває проблематика формування та використання потенціалу для забезпечення соціально-економічного розвитку шляхом створення та використання наявних можливостей.

Дослідженню проблематики потенціалу присвячені наукові праці багатьох вітчизняних вчених, а їх тематична спрямованість орієнтована на вирішення широкого спектру завдань – від ідентифікації та розширення понятійно-категоріального апарату до удосконалення методів, підходів, моделей та практичного інструментарію ефективного використання потенціалу суб'єктів господарювання окремих галузей національної економіки [1-7].

Аналіз широко представлених в науковій та навчальній літературі підходів до визначення категорії «потенціал» дозволяє зробити висновок, що дана дефініція у більшості випадків характеризується як сукупність можливостей, наявний резерв, приховані здатності, засоби, які можуть бути використані для досягнення цілей господарської діяльності. При цьому, більшість авторів схиляються до думки про те, що можливості, створені потенціалом можуть бути використані для забезпечення розвитку тільки при певних зовнішніх та внутрішніх умовах. В такому випадку, приходимо до висновку, що потенціал будь-якого суб'єкта господарювання – це можливості, засоби, резерви, які додатково можуть бути використані для посилення існуючих ринкових позицій організації, а з іншого боку – це приховані здатності, які можуть забезпечити розвиток шляхом переходу організації з одного якісного стану в інший. На наш погляд, реалізація обох сценаріїв використання потенціалу повинна супроводжуватися певними зовнішніми та внутрішніми умовами. Якщо для покращення поточної діяльності суб'єкта господарювання в короткостроковому періоді достатньо окремих рішень, пов'язаних з виявленням та залучення резервів, то для досягнення стратегічних цілей та завдань, які гарантують розвиток у довгостроковій перспективі необхідно використовувати підходи, інструменти, технології, моделі комплексного управлінського впливу, забезпечуючи реалізацію функцій організації, планування, мотивації та контролю процесів формування та використання потенціалу. Тобто, розвиток організації,

який передбачає покращення кількісних та якісних параметрів функціонування стає можливим за умови формування та реалізації ефективної системи управління розвитком потенціалу.

Вище наведена проблематика, яка пов'язана з управлінням потенціалом організації для забезпечення її розвитку або управлінням потенціалом розвитку є особливо актуальною для підприємств, установ та організацій, діяльність яких спрямована на виконання важливих функцій у суспільстві. До числа таких організаційних утворень цілком обґрунтована можна віднести заклади охорони здоров'я, оскільки головне їх завдання – це збереження життя та покращення здоров'я людей, а безпосередній вплив на економічну ефективність – участь у нарощуванні людського капіталу шляхом збереження та продовження життя людини та покращення її фізичного здоров'я [8, 9].

Як і будь-який господарюючий суб'єкт, заклад охорони здоров'я характеризується, з одного боку, наявністю ресурсів та засобів, які використовуються для надання медичної допомоги, з іншого – має нереалізовані можливості або потенціал розвитку, який являє собою невикористані ресурси, здібності та навички, потенційну матеріальну та фінансову забезпеченість, технічну та технологічну оснащеність та інше. Враховуючи специфіку діяльності медичного закладу, високу залежність якості пропонованого кінцевого продукту у вигляді медичної послуги від рівня професійного розвитку медичного персоналу, вважаємо необхідним визначити категорію «потенціал розвитку закладу охорони здоров'я» як можливість досягнення цілей в майбутньому за рахунок переважаючого впливу на використання потенціалу розвитку людських ресурсів. При цьому, не слід ігнорувати інших складових потенціалу закладу охорони здоров'я, як матеріально-технічний, фінансово-економічний, інформаційний, інноваційний та інші, пов'язуючи їх залучення з можливостями використання персоналом для розвитку медичного закладу.

Таким чином, для сучасного закладу охорони здоров'я важливим аспектом діяльності має стати формування та реалізація ефективної системи управління потенціалом розвитку з акцентом на розвиток людського потенціалу.

Список використаних джерел

7. Приступа В. І. Теоретико-методичний підхід до формування механізму управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 1. С. 159–163.

8. Безсмертна В.В. Кадровий потенціал підприємства – можливості його формування та ефективного використання. 2021. URL: http://nvdu.snu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/2012_8_3.pdf.

9. Богма О., Ганечко І., Лимар В. Економічний потенціал підприємства: зміст та ключові характеристики. *«Scientia-fructuosa»* 141(1), С. 58–68. URL: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022\(141\)04](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022(141)04).

10. Волосов А., Михайлова О. Потенціал розвитку: сутність та місце в системі потенціалів підприємства. *Grail of Science*. 2023. (24). С. 49–56. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.02.2023.003>.

11. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. № 20. 2021. С. 51-55.

12. Карась Ю. Теоретичний зміст поняття «виробничий потенціал» аграрного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. (46). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-27>.

13. Вовк, О. М., Дудік, А. О. Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід. *Економічний простір*. 2020. (162). С. 53-56. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-9>.

14. Кравчик Ю. Інструментарій забезпечення системного розвитку закладів охорони здоров'я. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6, Том 2. С. 345-350.

15. Сафонов Ю. М., Борщ В. І. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України. *Актуальні проблеми економіки України*. 2019. № 8(218). С. 62-69.

UDC 338.2

Kochkodan Volodymyr Bohdanovych
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Ukraine)

RISKS MANAGEMENT OF ENTERPRISE ACTIVITIES

The accelerated evolution of market dynamics within Ukraine, alongside the diverse array of financial and economic modalities, has precipitated a heightened susceptibility of enterprises to external stimuli, thereby amplifying their obligation for sustained operational resilience. The amalgamation of exogenous and endogenous volatility, coupled with constrictions in resources and escalating expenses, underscores the imperative of addressing prospective risks.

Within this milieu, enterprise risk management emerges as a pivotal imperative for managers endeavoring to efficaciously surmount challenges. Risk, within the economic purview of an enterprise, connotes the indeterminacy surrounding revenue and expenditure, the specter of losses or diminished profits, the likelihood of deviations from projected metrics, and the peril of resource depletion and encroachments.

Taxonomies delineating risks, stratified by assorted parameters encompassing magnitude, intensity, typology, decision-making temporality, numerical scope, and situational exigencies, provide a structured framework for appraisal.

Of paramount concern among these risks is the specter of insolvency, signifying the incapacity to satisfy creditors or fulfill statutory obligations. Risk management, as an orchestrated endeavor, endeavors to mitigate or ameliorate losses ensuing from adverse occurrences, concurrently formulating strategies to preempt such exigencies [1, p. 268].

The focal ambit of risk management enshrines the orchestration of economic endeavors amidst the nebulous realm of uncertainty, and the interplay among economic entities during risk attenuation or resolution. Agents involved in risk management encompass organizational personnel (comprising managerial personnel and analysts) or specialized operatives tasked with scenario evaluation and risk diversification, thereby optimizing operational efficacy.

By shielding the enterprise against injurious circumstances that imperil its functionality, risk management underscores its main objective: the identification, scrutiny, and proactive mediation of all imperiling factors (risks) intrinsic to organizational operations, concomitant with the formulation of strategies to augment asset valuation. Hence, meticulous market analysis and prognostication of plausible developmental trajectories assume pivotal importance.

Central to the theoretical exegesis of risk management is the elucidation of the risk management paradigm and methodologies for its mitigation within the enterprise. The ensuing discourse delineates the salient phases of this paradigm:

1. Informational and analytical phase: comprising the collation, processing, transmission, and scrutiny of information pertaining to hazards and risks.
2. Contextual elucidation of risk: entails delineating the strategic and tactical objectives of the enterprise.
3. Qualitative market analysis: involves discerning risk factors and their plausible ramifications.
4. Quantitative market analysis: entails the quantitative assessment of risk magnitude and its repercussions on organizational operations.

In order to execute effective risk management, all facets of the organization must fulfill their respective functions. For instance, the accounting department is tasked with budget development, the marketing department with prognosticating product characteristics, and the personnel department with personnel selection. Management's decision-making processes must inherently encompass considerations of potential risks.

The efficacy of risk management hinges upon the acquisition of precise information from diverse sources, necessitating the comprehensive analysis of technical and foundational documents alongside expert insights.

Risks can be identified through the computation of coefficients appraising the financial standing of the enterprise [2, p. 8]:

1. Current liquidity ratio: the quotient of current assets to current liabilities ($> 0.7-0.8$).

2. Absolute liquidity ratio: the ratio of cash to current liabilities ($> 0.2-0.25$).

3. Coefficient of maneuverability of own funds: the ratio of current assets to equity (> 0.5).

4. Coefficient of financial independence: the proportion of equity to total liabilities (> 0.2).

5. Coefficient of autonomy: the ratio of equity to the currency of the balance sheet (> 0.5).

Principles underpinning effective risk management encompass: understanding the acceptance of risk; accountability in risk mitigation across all echelons of the enterprise; objectivity, precision, and veracity of information; integration of risk management across all organizational tiers; deliberation of all factors influencing risks; pursuit of innovative risk mitigation methodologies.

Scholars delineate various approaches to risk mitigation, including avoidance, containment, transfer, and reduction of risk severity. Avoidance entails eschewing ventures fraught with risk. Containment involves confining risk within the purview of the investor's responsibility. Transfer encompasses the delegation of risk to a third party, such as through insurance. Reduction of risk severity entails curtailing both the scope and magnitude of potential losses.

The principal measures for mitigating risk are outlined as follows [3, p. 23]:

1. Capital diversification: this entails dispersing capital across various investment vehicles to mitigate risk. For instance, an investor may allocate their capital among shares of diverse companies to diminish risk exposure.

2. Augmenting informational resources: conducting thorough risk analyses and acquiring insights into potential partners serve to attenuate risk.

3. Imposing constraints: setting constraints on expenditures, loans, and other transactions serves to curtail risk. For instance, financial institutions impose lending limits to mitigate risk exposure.

4. Self-insurance: establishing an insurance fund within the enterprise facilitates protection against risks, empowering businesses to autonomously insure their assets and operations.

5. Insurance coverage: shielding against risks through insurance mechanisms funded by insurance premiums. Insurance companies fulfill diverse functions, including preventative, risk assessment, oversight, and preservation, all of which contribute to risk mitigation for business entities.

Risk management entails the tripartite process of risk identification, assessment, and control. The decision-making apparatus assumes critical significance in delineating the admissible level of risk and its alignment with management strategies.

To enhance enterprise risk management efficacy, it is imperative to: integrate risk assessment within both strategic and operational frameworks; implement a robust analytical strategy and early-warning system; enhance monitoring and evaluation of quantitative risk metrics.

Consequently, risk management emerges as an indispensable facet of corporate operations owing to the perpetual imperative of minimizing potential threats and

ensuring consistent profitability. Effectively identifying prospective risks mandates an appraisal of the organizational landscape, scrutiny of historical and prospective risk events, and the formulation of control frameworks and evaluation systems to gauge efficacy. Risk management encompasses the comprehensive analysis, identification, and appraisal of risks across all organizational tiers, constituting an integral component of strategic and innovative processes geared toward facilitating well-informed decision-making.

References

1. Bromiley P., McShane M., Nair A., Rustambekov E. Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. *Long Range Planning*. 2015. № 48(4). P. 265-276.
2. Aven T. Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*. 2016. № 253(1). P. 1-13.
3. Bowling D. M., Rieger L. Success factors for implementing enterprise risk management. *Bank Accounting and Finance*. 2005. № 18(3). P. 21-26.

УДК 330.3

Бобловський Олександр Юрійович

к.ф.н., доцент

Батюк Вадим Васильович

здобувач освітньо-наукового рівня

Державний біотехнологічний університет (Україна)

РИЗИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Аграрний сектор України останні роки став флагманом національної економіки, формує основу розвитку сільських територій та суттєво впливає на результати діяльності галузей, які технологічно пов'язані з ним. Також він є лідером серед секторів економіки у товарній структурі експорту (66,1 % за 2023 рік). Крім того, попри збройну агресію росії, аграрна сфера економіки повністю забезпечує продуктами харчування населення України.

Війна, розв'язана російською федерацією у 2014 році й захоплення АР Крим та значної території Донецької і Луганської областей спричинила негативні процеси зокрема і в аграрному секторі економіки, що привело до економічного падіння. До 2019 року вітчизняна економіка компенсувала втрати і пристосувалась до гібридної війни та навіть вийшла на вищий рівень техніко-технологічного забезпечення сільського господарства порівняно з 2013 роком.

Повномасштабне вторгнення росії за підтримки республіки білорусь, 24 лютого 2022 року, спричинило значні нові виклики, ризики та проблеми для розвитку України як держави взагалі та її економіки, включаючи аграрний сектор.

Важливого значення набуває забезпечення продовольчої безпеки країни. Хоча Україна і втратила велику кількість сільськогосподарських угідь, частина яких знаходиться під окупацією, а частина забруднена вибухонебезпечними предметами, за 2022 та 2023 роки падіння виробництва склало за окремими видами сільськогосподарської продукції від 25 до 55 відсотків. Таке падіння не викликало нестачі продуктів харчування в країні, але суттєво зменшило експортний потенціал аграрного сектору економіки.

Основними ризиками в аграрному секторі економіки можна назвати багато з відомих, але війна виділила найбільш суттєві. На початку повномасштабного вторгнення спостерігався значний ризик втрати керівником можливостей виконання своїх функцій та його відповідальність. Невелика частина з них виїхали в більш безпечні місця, а інші залишились на тимчасово окупованій території або в зоні бойових дій.

Оскільки для сільськогосподарських підприємств земельні угіддя є незамінним засобом виробництва, то воєнні дії нанесли суттєву шкоду саме їм. За даними обласних військових адміністрацій якість сільськогосподарських угідь в областях, де велись воєнні дії, суттєво погіршилась. Через вибухи втрачається родючий шар ґрунту, а також в ньому залишаються ті боєприпаси, що не розірвалися відразу. Втрати людей і техніки, які підриваються на таких боєприпасах значні. Наприклад, тільки на звільнених територіях Харківської області постраждали понад 20 працівників, троє з яких загинули.

Для відновлення цих угідь піде тривалий час і потрібне виділення величезних коштів, щоб повернути їх до безпечного використання.

Ще однією загрозою є втрата частини об'єктів інфраструктури для виробництва, переробки та зберігання сільськогосподарської продукції. В Харківській області знищено понад 22 % поголів'я великої рогатої худоби, понад 18 % свиней. Також втрачено кілька десятків токів і зерносховищ.

На територіях, де велись воєнні дії, підприємства аграрного сектору економіки втратили понад 30 % сільськогосподарської техніки та обладнання, частина з яких знищена, а частина – вивезена до росії.

Суттєвим чинником зниження ефективності аграрного сектору економіки стало ускладнення збуту продукції на зовнішні ринки. Ліквідація зернового коридору призвела до значного зменшення валютних надходжень в країну.

Удари по енергетичній інфраструктурі зумовили нестачу потужностей для зберігання сільськогосподарської продукції та продовольства. А це, на наш погляд, призведе до зміни асортименту продукції, яка буде закладатись на довготривале зберігання.

Значними ризиками, які суттєво впливають на роботу аграрного сектору є кадрові. Багато працівників не виходять на свої робочі місця через страх або зміну свого постійного місця проживання. Чоловіків мобілізують до лав Збройних сил України, тому їм на зміну приходять жінки, яких потрібно навчати. Дані служби зайнятості свідчать, що на суто чоловічих спеціальностях значно побільшало

жінок. До повномасштабного вторгнення на них навчалось до 15 % жінок, а зараз їх частка перевищила 45 %.

За час дії воєнного стану змінювались податкові ризики. На початку війни було введено послаблення податків. Частина з них була скасована, а частина – знижена. На сьогоднішній день для більшості підприємств аграрного сектору ці послаблення було відмінено.

Ще одним ризиком який слід враховувати є ризик втрати контролю над своїми активами. Сьогодні, як ніколи, потрібно мати повний пакет документів на право власності або розпорядження всіма активами. Тому що люди та організації на тимчасово окупованих або звільнених територіях можуть спробувати захопити землю й інші активи і переоформити ці права на себе.

Підприємства, що залишалися на окупованих територіях, а зараз звільнені можуть постраждати від втрати репутаційних ризиків, тобто від звинувачень у співпраці з окупантами. І довести що це наклеп може бути важко.

Ще одним ризиком, який в умовах воєнного стану набув важливого значення, став ризик невиконання умов укладених договорів. Для його усунення або мінімізації необхідно повторно укласти договір з контрагентом, додавши до нього пункт щодо регулювання відносин у період війни та після неї.

Критичним для підприємств аграрного сектору є ризик втрати прибутковості. Адже ціни на сільськогосподарську продукцію за 2022-2024 зменшились порівняно з 2021 роком у кілька разів, а ціна на необхідні для діяльності підприємства ресурси зросла у 2-3 рази що може стати причиною скорочення або припинення його діяльності.

Але попри всю невизначеність майбутнього, більшість підприємств аграрного сектору працюють, забезпечують продовольчу безпеку України, зберігаючи робочі місця та допомагаючи країні наблизити перемогу. В умовах війни виникла нагода зміцнити своє становище та поглянути на проблеми з іншого боку. Тому необхідно з більшою увагою ставитись до ймовірних загроз та ризиків для діяльності підприємств, а також ретельніше визначати напрямки їх зменшення або повного усунення.

Список використаних джерел

1. Воробйова, С. (2022). Ризики, що впливають на функціонування комерційних підприємств під час військового стану в Україні, та сценарії їх мінімізації. Економічний простір, (180), 98-104. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-15>
2. Гриб Є.С. (2023) Чинники ризиків сталого розвитку аграрного сектору економіки України. Економіка та суспільство. Випуск 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-94>
3. Євтушенко Г.В., Тимків Н.Я., Шешеня А.А. (2016) Особливості управління ризиками в аграрному секторі економіки. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. С. 49-52 Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2016_17_12

4. Лошенко О.В., Мурована Т.О. (2023) Ризики ведення бізнесу в умовах воєнного стану та шляхи їх подолання. Ефективна економіка. № 2. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.44>

5. Халізів Д.В. (2023) Розвиток аграрного сектору економіки в умовах воєнного стану. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО. Випуск 79: частина 1. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.79.1.48>

УДК 339.9

Король Світлана Василівна

к.е.н., доцент, докторант

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

Карманський Андрій Іванович

аспірант першого року навчання,
спеціальність 073 «Менеджмент»

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ БУДІВЕЛЬНИМИ МАТЕРІАЛАМИ

В умовах сьогодення управління діяльністю міжнародних компаній у сфері торгівлі будівельними матеріалами є критично важливим аспектом для успішного функціонування на міжнародному ринку. У такій площині це передбачає планування, координацію та контроль їх діяльності з метою оптимізації процесів торгівлі будівельними матеріалами по всьому світу. Водночас, такі бізнес-процеси мають свої особливості, оскільки вимагають специфічних підходів в управлінні ланцюгом поставок, маркетингу, логістики та відповідності міжнародним стандартам.

Власне, управління ланцюгом поставок в умовах міжнародної торгівлі будівельними матеріалами потребує особливої уваги саме до логістичних процесів, включаючи вибір постачальників, складів, перевезення та митне оформлення. Тобто, важливо мати систему логістики, що оптимізує поставки та забезпечує швидке та надійне постачання матеріалів.

Крім того, міжнародна торгівля вимагає уваги до міжкультурних аспектів, так як компанії взаємодіють з партнерами з різних країн. Відтак будь-яке управління має враховувати ці особливості для побудови успішних стосунків з міжнародними партнерами.

При цьому міжнародна торгівля будівельними матеріалами потребує відповідності специфічним стандартам та регулятивним вимогам у країнах-покупцях. Це вказує на те, що управління повинно бути узгодженим з цими вимогами та забезпечувати відповідність усіх процесів та продуктів.

Водночас управління фінансами та міжнародними валютними ризиками виступає ключовим аспектом в управлінні міжнародною торгівлею будівельними матеріалами, оскільки залежність від курсів валют та стабільності фінансових процесів, що, свою чергу, може вплинути на прибутковість та ефективність діяльності компанії.

Отож, враховуючи ці особливості, управління діяльністю міжнародних компаній у сфері торгівлі будівельними матеріалами вимагає системного та комплексного підходу з урахуванням усіх аспектів міжнародного бізнесу, що сприятимуть розширенню географії, оптимізації постачання, маркетингу та продажам, відповідності стандартам та вимогам [1-4].

Зокрема, управління дозволить компаніям:

- розширити свою географічну присутність та здійснювати оптимальну поставку будівельних матеріалів на світових ринках (шляхом управління міжнародними поставками та логістикою, компанії можуть розширити свою географічну присутність, виявити нові ринки збуту та оптимізувати поставки будівельних матеріалів. Тим самим ефективно управління дозволить залучати нових клієнтів та підтримувати існуючі контракти на міжнародному рівні);

- забезпечити сталі та надійні поставки будівельних матеріалів, уникнути затримок та нестачі товарів (шляхом впровадження ефективних систем управління запасами та організації поставок, компанії можуть забезпечити сталі та надійні поставки будівельних матеріалів, уникнути затримок та нестачі товарів. Це сприятиме збільшенню задоволеності клієнтів та підвищенню їхньої лояльності);

- ґрунтуватися на аналізі ринку, розробці ефективних стратегій маркетингу та продажу, що сприятиме збільшенню обсягу продажів та ринкової частки (управління дозволяє компаніям розвивати ефективні маркетингові стратегії, ґрунтовані на аналізі ринку, потребах клієнтів та конкурентному середовищі. Це сприятиме збільшенню обсягу продажів та ринкової частки компанії в міжнародному масштабі);

- забезпечити відповідність будь-яким міжнародним стандартам та вимогам у сфері будівельних матеріалів (шляхом впровадження системи управління якістю, вивчення та впровадження вимог, сертифікації, навчання та розвитку персоналу, співпраці з будівельними організаціями та урядовими органами компанії можуть забезпечити відповідність будь-яким міжнародним стандартам та вимогам у сфері будівельних матеріалів, що є ключовим фактором для успішної діяльності на світових ринках та позиціонування компанії як надійного партнера).

Загалом, оптимальне управління дозволяє компаніям максимально використовувати свій потенціал на міжнародному ринку, забезпечуючи стійкий розвиток та успішну конкурентоспроможність.

У підсумку можемо зазначити, що важливість управління діяльністю міжнародних компаній у сфері торгівлі будівельними матеріалами полягає в тому, що від нього залежить успішність та конкурентоспроможність підприємств в

умовах глобалізації ринків. Відтак ефективне управління здатне забезпечити активну діяльність, зростання прибутковості, підвищення якості послуг та задоволення потреб клієнтів по всьому світі.

Список використаних джерел

1. Далик В., Запісоцький І. Експортний потенціал будівельної індустрії України. *Академічні візії*. 2023. Випуск 21. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/455/411>
2. Менеджмент та управління проектами в будівельній галузі: навч. посіб. Під ред. І. А. Ажаман, Т. В. Смелянець. Одеса: ОДАБА, 2018. 268 с.
3. Постернак І. М. Постернак С. О. Міжнародна торгівля будівельними послугами в умовах неоднорідності галузі. Розвиток міжнародної торгівлі в умовах глобальних економічних дисбалансів: матеріали виступів Всеукраїнського форуму з проблем міжнародних економічних відносин (11 квітня 2019 року). Житомир: ЖДТУ, 2019. 311 с. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/80-1.pdf>.
4. Сазонець О. М. Управління міжнародним бізнесом: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2019. 338 с.

СЕКЦІЯ 3. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ЗМІН

УДК 338

Вербовська Леся Степанівна

к.е.н., доцент

Фастівський Геннадій Вадимович

аспірант 1го року ОНП «Менеджмент»

Івано-Франківський національний

технічний університет нафти і газу (Україна)

МОДЕЛЬ ЗМІН К. ЛЕВІНА В КОНТЕКСТІ МОДЕЛІ LEAN КАЙЗЕН-ІВЕНТ

Сучасний світ змінюється під дією, як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

Зовнішні фактори набувають нових форм, символів та обрисів, а це потребує інших форм поєднання, використання різних інструментів та моделей або ж поєднання нових, раніше не поєднуваних елементів.

Внутрішні фактори впливу змін регулюються через функції менеджменту:

- 1) планування організаційних змін;
- 2) організування колективів працівників та окремих виконавців – учасників організаційних змін;
- 3) мотивування працівників – учасників організаційних змін;
- 4) контролювання результатів організаційних змін та регулювання відхилень і збоїв, виявлених у процесі реалізації організаційних змін [1]

Інструменти та моделі в управлінні змінами допомагають суб'єкту господарювання пройти перехідний період максимально швидко, та сформувати мотиваційні механізми, що спрямують працівників до нового зменшуючи опір.

Здійснимо спробу поєднати найбільш успішну практичну класичну модель Курта Левіна та Lean-модель «Кайдзен-івент». Як стверджують в Lean Institute, це структурований захід з удосконалення роботи як самого суб'єкта господарювання, так і окремих структурних підрозділів, на якому обговорюються проблеми і рішення, з надією на конкретні результати. Захід зазвичай триває кілька днів, за винятком підготовки та перевірок після заходу.

Відомо, що модель Курта Левіна складається із трьох етапів процесу змін, на кожному з етапів представлено послідовні дії, які потрібно здійснювати [2]:

1. Розмороження (визначення в необхідності проведення змін);
2. Проведення змін (процес проведення змін)
3. Замороження (стабілізація ситуації).

Модель «Кайдзен-івент» відноситься до нових моделей Lean-мислення, і по своїй суті складається із п'яти етапів (днів) в яких описано основні кроки його здійснення.

Метою моделі «Кайдзен-івент» є швидке поліпшення/покращення та

скорочення втрат в конкретному процесі із застосуванням інструментів Lean.

Поєднання двох моделей дозволяє здійснити проведення змін, протягом п'яти днів, якщо правильно організувати команду, виявити та уточнити проблеми, описати причини, прийняти ефективне рішення, розробити план заходів та їх реалізувати.

На рисунку представимо поєднання двох різних за своєю суттю та логікою інструментів, які об'єднаємо в одну модель, яка слугуватиме прикладом ефективної взаємодії у досягненні змін.

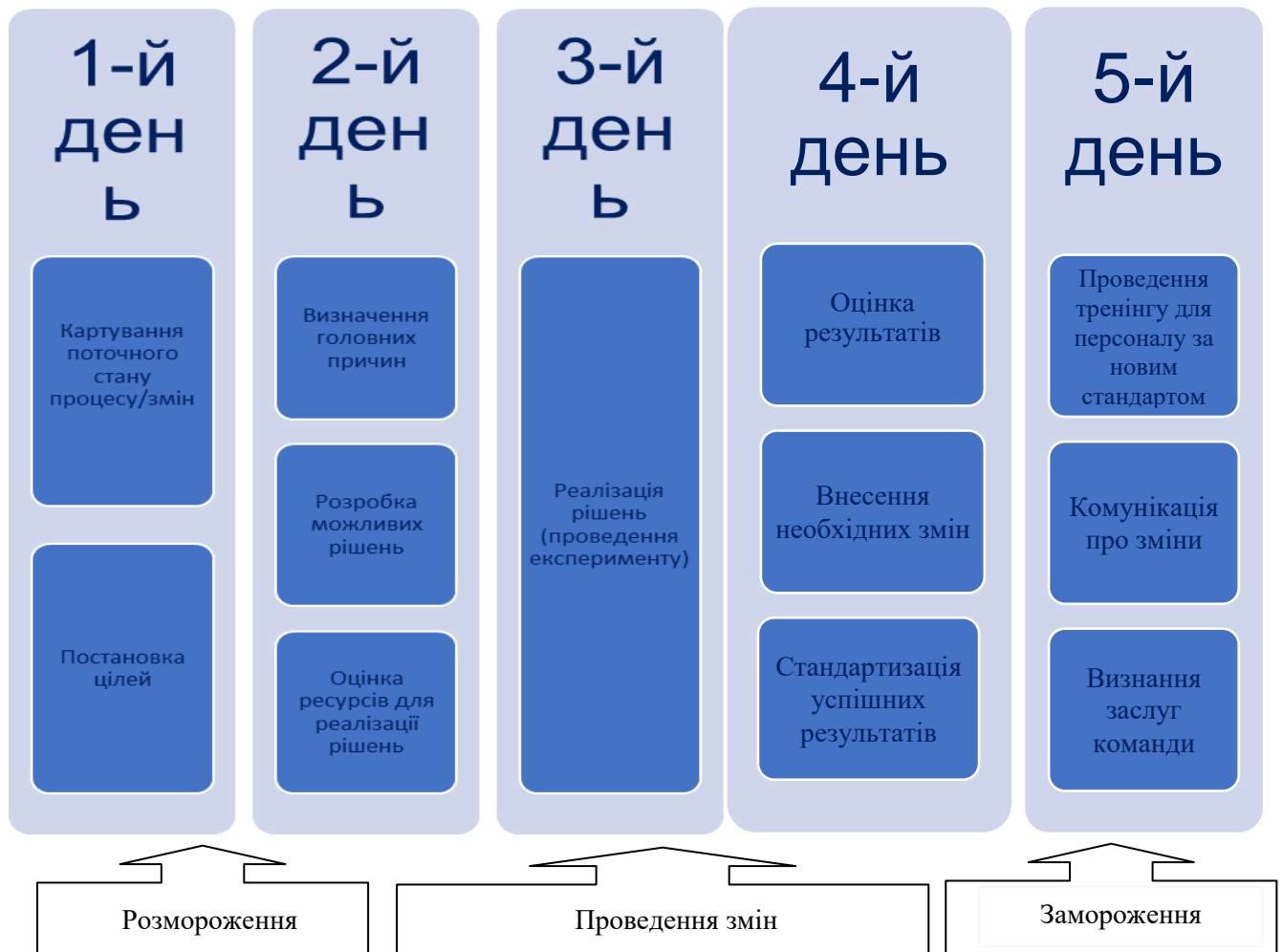


Рисунок – Модель змін К. Левіна в контексті моделі Lean Кайзен-імент [3; 4]
Джерело: сформовано автором

Отже, поєднання непеєднуваного, дозволяє зрозуміти необхідність, що потрібно зробити; розширити можливості для розвитку та вдосконалення працівників; сформуванати нових лідерів чи агентів змін; удосконалити бізнес-процеси, а також формувати принцип гнучкості.

Список використаних джерел:

1. Томчук Олеся Валеріївна Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. URL: <https://doi.org/10.32782/2524->

0072/2023-53-79 УДК 331.108.26:338.24.01. (доступ: 26.03.2024)

2. Lewin's 3-Stage Model of Change Theory: Overview. URL: <https://whatfix.com/blog/lewins-change-model/> (доступ: 26.03.2024)

2. Офіційний сайт LEAN Інститут. URL: <https://lean.org.ua/olean> (доступ: 12.01.24)

3. Курс «Вступ до Lean». URL: https://apps.prometheus.org.ua/learning/course/course-v1:Prometheus+Lean101+2020_T3/home (доступ: 25.03.2024)

УДК 33.331.08

Гришук Анна Михайлівна

к.е.н., доцент кафедри менеджменту

Львівський національний університет імені Івана Франка (Україна)

Кайдан Марія Вікторівна

студентка

Львівський національний університет імені Івана Франка (Україна)

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасному динамічному світі, де технології та ринкові умови постійно змінюються, важливим аспектом успішної діяльності будь-якої організації є ефективне управління її головним активом - людськими ресурсами. Адаптація людських ресурсів до навколишнього середовища визначає можливість організації не лише вижити, але й процвітати в умовах непередбачуваності. Забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємства вимагає не лише залучення та утримання кваліфікованих співробітників, але й їхньої постійної адаптації до нових вимог та викликів [1].

Процес адаптації людських ресурсів включає в себе не лише навчання і розвиток персоналу, але й стратегічне планування кадрових потреб, встановлення ефективних систем мотивації та управління змінами [2]. Таким чином, управління процесами адаптації людських ресурсів стає необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку організації в умовах непередбачуваного бізнес-середовища. Розуміння та вдосконалення цих процесів є ключем до досягнення стратегічних цілей та успіху на ринку.

Як приклад процесу адаптації людських ресурсів було взято компанію «The Coca-Cola Company». Адаптація людських ресурсів до нових умов та вимог стає вирішальною складовою для забезпечення конкурентоспроможності, стійкості цього підприємства та є невід'ємною складовою його успішного управління. У «The Coca-Cola Company» адаптація людських ресурсів має велике значення, оскільки продукція компанії на ринку споживачів є однією з найпопулярніших та

найвідоміших в світі. У «The Coca-Cola Company» цей процес відіграє вирішальну роль у забезпеченні постійної конкурентоспроможності та ефективності підприємства. Аналізуючи діяльність компанії та її підходи до адаптації персоналу, було виявлено деякі ключові аспекти:

- увага до потреб працівників: «The Coca-Cola Company» визнає важливість забезпечення робочого середовища, яке відповідає потребам та очікуванням їхнього персоналу. Це включає в себе надання можливостей для професійного та особистісного розвитку, а також створення стимулюючих умов праці;

- гнучкість та реагування на зміни: У світі швидких технологічних та економічних змін «The Coca-Cola Company» виявляє гнучкість та здатність швидко адаптуватися до нових умов. Це дозволяє компанії ефективно реагувати на змінні вимоги ринку та зберігати свою конкурентоспроможність;

- стратегічне планування та навчання: Компанія вкладає значні зусилля в стратегічне планування та навчання свого персоналу. Це включає розробку програм навчання та розвитку, спрямованих на покращення навичок та знань працівників у відповідності до стратегічних цілей компанії;

- залучення до управління змінами: Крім того, «The Coca-Cola Company» активно залучає свій персонал до процесів управління змінами, що сприяє залученню співробітників до вирішення викликів та досягненню стратегічних цілей;

З урахуванням важливості адаптації персоналу в сучасному конкурентному середовищі, нижче наведено рекомендації щодо покращення процесу адаптації людських ресурсів в компанії «The Coca-Cola Company».

1. Персоналізована програма адаптації: розробити індивідуалізовані програми адаптації для нових співробітників, які враховуватимуть їхні навички, досвід та потреби. Це дозволить забезпечити більш ефективний та швидкий процес інтеграції в колектив та знизити час на досягнення повної продуктивності.

2. Менторські програми: запровадити систему менторства, де досвідчені співробітники надаватимуть підтримку та поради новачкам. Це сприятиме швидшій адаптації, збільшенню впевненості та підвищенню відчуття приналежності до команди.

3. Орієнтація на цілі компанії: включити в процес адаптації ознайомлення з місією, цілями та цінностями компанії. Це допоможе новим працівникам краще зрозуміти стратегічні пріоритети та спрямувати свої зусилля на досягнення спільних цілей.

4. Залучення керівництва: забезпечити активну участь керівництва в процесі адаптації, включаючи особисті зустрічі з новими працівниками та надання чітких очікувань щодо їх ролі.

5. Зворотний зв'язок та оцінка ефективності: проводити регулярні огляди та оцінки процесу адаптації для ідентифікації можливих проблем та вдосконалення програм. Важливо також надавати можливість новим працівникам висловлювати свої думки та пропозиції щодо покращення процесу.

Застосування цих рекомендацій допоможе «The Coca-Cola Company» забезпечити більш ефективну та успішну адаптацію свого персоналу, що, в свою чергу, сприятиме збереженню талановитих працівників та підвищенню їхньої продуктивності.

Отже, адаптація персоналу є критично важливою для успішної діяльності будь-якої компанії, особливо в умовах швидкої зміни технологій та ринкових умов. «The Coca-Cola Company» виявляє велику увагу до цього аспекту та вживає різноманітні заходи для забезпечення ефективної адаптації свого персоналу. Успішна адаптація персоналу вимагає комплексного підходу, який включає індивідуалізовані програми навчання, підтримку від керівництва, створення сприятливого робочого середовища та систему зворотного зв'язку. «The Coca-Cola Company» повинна продовжувати аналізувати свої підходи до адаптації персоналу, впроваджувати нові ідеї та практики та реагувати на зміни в індустрії та суспільстві.

Список використаних джерел

1. Кіріченко О.В. Соціально-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності людських ресурсів: напрями вдосконалення в умовах формування інформаційно-мережевої економіки. *Центральноукраїнський науковий вісник*. Економічні науки. 2020. Вип. 5(38). С. 131-140.
2. Адаптація випускника закладу вищої освіти на ринку праці: сучасні виклики. URL: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/51.Adaptatsiya-vypusknyka.pdf> (дата звернення 20.03.2024).

УДК 339.137

Філюк Галина Михайлівна,
д.е.н., професор
Колоша Васирина Василівна,
к.е.н., доцент
КНУ імені Тараса Шевченка (Україна)

УПРАВЛІННЯ КОНКРЕТНОСТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасний світ стикається з дедалі більшою кількістю викликів, які провокують глибокі потрясіння, якісні (не завжди бажані) зміни в економічному, політичному, суспільному житті як окремих країн зокрема, так і глобального світу загалом. Пандемія коронавірусу, прогноз нових пандемій, одночасні збройні конфлікти у різних частинах земної кулі (на Кавказі, на Близькому Сході, назріваючий конфлікт на Далекому сході тощо), затяжна війна РФ проти України,

– все це неабияк ускладнює перебіг бізнес-процесів в усіх країнах світу, спричиняє перманентні видозміни бізнес-середовища. Для виживання і розвитку підприємства змушені перебувати у постійному пошуку ідей і чинників формування стійких до різних коливань ринкової кон'юнктури конкурентних переваг. Головним завданням менеджменту стає розробка ефективної стратегії конкурентостійкості.

Ми трактуємо *конкурентостійкість підприємства* як внутрішньо іманентну, сутнісну його характеристику, що відображає спроможність ефективно протистояти деструктивним екзогенним та ендогенним впливам, гнучко, адекватно й своєчасно реагувати на якісні зміни зовнішнього середовища шляхом оптимального використання наявних і потенційних ресурсів, нарощування інноваційного потенціалу та застосування адекватної конкурентної стратегії, що дозволяє у довгостроковій перспективі підтримувати/покращувати конкурентні позиції підприємства в бізнес-середовищі.

Забезпечення конкурентостійкості підприємства – це не швидкоплинний процес, а постійна кропітка робота над пошуком нових можливостей, зосередження на здатності підприємства виживати та відновлюватися після виникнення непередбачуваних негативних подій або стресових ситуацій. Це вимагає комплексного підходу до управління нею.

Управління конкурентостійкістю підприємства є відносно новим напрямом економічних досліджень у вітчизняній науці. Більше уваги приділяється управлінню конкурентоспроможністю підприємства, хоча значна різноманітність наукових підходів вносить певну неоднозначність і у визначення цього поняття. Крім того, хоча обидва підходи спрямовані на забезпечення успішності підприємства, вони мають різний фокус та методи, що використовуються для досягнення цієї мети. Це зумовлено, передусім, відмінністю у сутності понять «конкурентоспроможність» і «конкурентостійкість». Ми вважаємо, що ці поняття не є тотожними і розглядаємо конкурентоспроможність як атрибут конкурентостійкості, а головним завданням конкурентостійкості вбачаємо забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковій і наддовгостроковій перспективі [1]. У цьому контексті підтримуємо думку, що метою управління конкурентною стійкістю підприємства є збереження ним у довгостроковому періоді власної конкурентоспроможності [2].

Зважаючи на той факт, що управління конкурентостійкістю підприємств спрямоване за забезпечення їх сталого розвитку у довгостроковій і наддовгостроковій перспективі, та враховуючи сучасні динамічні трансформації в економіці і суспільстві, вважаємо доцільність реалізації таких заходів.

Формування і реалізація ефективної бізнес-моделі підприємства. Як відомо, переважна більшість цифрових ТНК та сфери послуг реалізують бізнес-моделі за канвою Остервальдера. Однак, для забезпечення конкурентостійкості підприємства пропонуємо удосконалену бізнес-модель. Ми послідовно дотримуємося думки, що канву Остервальдера доцільно доповнити 10-м сектором «Потреби заінтересованих осіб», який пропонуємо відобразити в верхній частині

канви. Верхнє розташування елемента «Потреби заінтересованих осіб» обумовлено тим, що більшість інших елементів канви є залежними від цього елемента, який впливає на діяльність підприємства в цілому. Підприємство має забезпечувати сталий розвиток, враховувати всі фінансові та нефінансові ризики та будувати взаємовигідні відносини зі своїми ключовими стейкхолдерами [3, с. 61].

Висока гнучкість та адаптивність стратегії та бізнес-процесів уможливить швидше й ефективніше реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Зокрема, гнучкість оргструктури підприємства дозволяє швидко перебудовувати та перерозподіляти ресурси відповідно до потреб, що забезпечує більш ефективне їх використання та знижує час реакції на зміни. Гнучкість та адаптивність стимулюють підприємство до постійного пошуку нових ідей, технологій та підходів, що дозволяє своєчасно пристосовуватися до змін у попиті клієнтів та технологічних тенденціях тощо.

Цифрова трансформація усіх бізнес-процесів: використання штучного інтелекту (ШІ), автоматизації процесів, поступове впровадження блокчейн-технологій. Використання ШІ та автоматизації бізнес-процесів дозволяє підприємствам підвищити ефективність та швидкість роботи. Використання блокчейн-технологій забезпечує їх захист від несанкціонованого доступу та уможливлює ефективне онлайн оновлення завдяки своїй природі як децентралізованої мережі на багатьох пристроях. Ці функції роблять технологію ідеальною для перевірки даних, доступу до даних та їх захисту [4]. Технологія блокчейн сприятиме захисту від рейдерських атак, захисту прав інтелектуальної власності, полегшить (за потреби) релокацію бізнесу, у т.ч. в міжкраїновому просторі, а отже – підвищить опірність бізнесу до неочікуваних і непрогнозованих факторів і умов. Проведене компанією Capgemini Consulting та MIT Sloan School of Management (Школа менеджменту при Масачусетському технологічному інституті) дослідження засвідчило недоцільність ігнорування бізнесом цифрової трансформації, оскільки зниження прибутку в цьому випадку порівняно з конкурентами становитиме до 24 % на рік [5].

Формування ефективної управлінської структури, перехід до проактивного управління. Зазначене вище дослідження засвідчило також необхідність паралельного вдосконалення системи управління на підприємствах, важливість ролі керівництва (табл. 1).

Таблиця 1- Результати цифровізації технологій та впровадження новітніх методів управління

Цифровізація технологій	Новітні методи управління	Розмір прибутку
-	-	Отримання прибутку на 24% менше від конкурентів
+	-	Отримання прибутку на 11% менше від конкурентів
-	+	Зростання прибутку на 9%
+	+	Зростання прибутку на 26%

Джерело: узагальнено авторами на основі: [5].

Тобто, лише гармонізація та синхронізація процесів впровадження цифрових технологій та вдосконалення менеджменту забезпечать стійкість та успішність підприємства та досягнення поставлених стратегічних цілей.

На наш погляд, ці підходи допоможуть підприємствам ефективно управляти своєю конкурентною стійкістю та досягати успіху в умовах непередбачуваності.

Список використаних джерел

1. Филюк Г., Бондарук А. Теоретичні аспекти формування конкурентостійкості підприємства в умовах динамічних змін. Актуальні проблеми економіки. 2024. №2 (272).

2. Кобець С. Теоретичне підґрунтя управління конкурентною стійкістю підприємства. Ефективна економіка. 2020. №4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/84.pdf

3. Филюк Г., Піменов С., Піменова О. Бізнес-модель підприємства: формування та реалізація : монографія; за заг. ред. проф. Г.М. Филюк. – Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. – 220 с.

4. Балазюк О., Пилявець В. Технологія блокчейн: дослідження суті та аналіз сфер використання. 2022. Випуск №43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1701/1636>.

5. MIT Sloan Management Review, Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation – Becoming a Digitally Mature Enterprise, 2015.

UDC 005.33

Halyna Fyliuk,

doctor of economics, professor, Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv

Ihor Prytula,

student, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv

CONTEMPORARY TRENDS IN THE BUSINESS ENVIRONMENT IN UKRAINE

Over the past years, Ukraine has tirelessly defended its independence and territorial integrity, bearing unprecedented losses. Moreover, the losses incurred as a result of the war are not limited to direct material losses. They also include losses of income and opportunities, restrictions on development and prospects [1], as well as social, political, and environmental losses, etc. Understanding and forecasting business development trends critically depend on understanding the macroeconomic situation. In this context, it should be noted that in 2022, Ukraine's GDP declined by 30.3% (Fig. 1). In 2023, the Ukrainian economy remained critically dependent on international financial assistance, receiving over \$32 billion in international aid, of which over \$14 billion were grants. Thanks to this, it was possible to finance a significant portion of the

consolidated budget deficit (over 27% of GDP excluding grants), and by the end of the year, international reserves had increased to \$28.5 billion.

At the end of 2022, inflation in Ukraine remained lower than official forecasts - 26.6% (calculated December to December of the previous year) and 20.2% on average for 2022 (calculated 2022 to 2021) (Fig. 2). The main factors contributing to inflation in 2022 were the impacts of rapid and unexpected supply shocks due to physical destruction, as well as migration and consequent labor force reduction. Anti-inflationary factors included shock-induced reduced demand due to migration processes, adaptive reactions of entities at the micro level, swift countermeasures of the Government to support supply of essential goods and services, and maintaining relatively stable exchange rates by the National Bank of Ukraine [2].

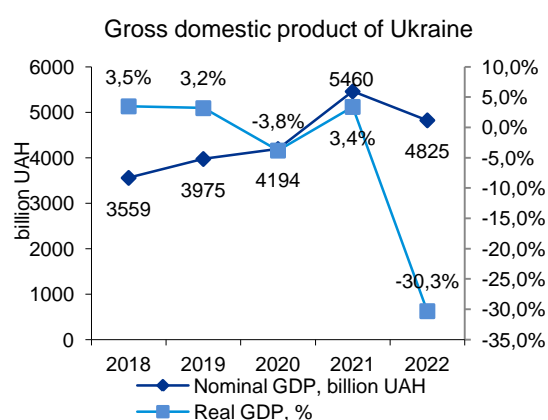


Fig. 1. Gross domestic product of Ukraine during 2018–2022

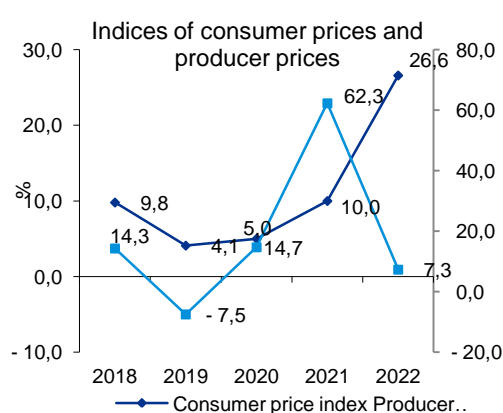


Fig. 2. Indices of consumer prices and producer prices of Ukraine during 2018-2022

Source: developed by the authors

In 2022, the export of goods amounted to \$44,148.8 million, or 64.9% compared to 2021, and import amounted to \$55,273.5 million, or 75.9%. The growth (decline) rates of goods export during 2021-2022 are shown in Figure 3. The negative balance was \$11,124.7 million (in 2021 it was negative as well - \$4,770.8 million). The export-to-import coverage ratio was 0.80 (in 2021 - 0.93). The growth (decline) rates of goods import during 2021-2022 are shown in Figure 4. Foreign trade operations were conducted with partners from 233 countries worldwide [3].

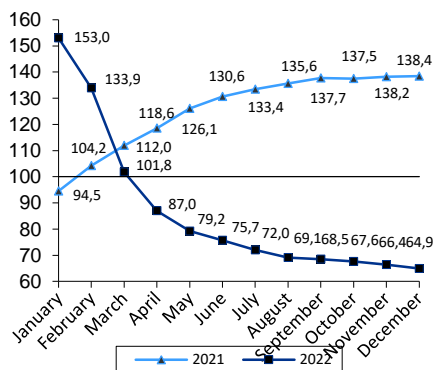


Fig. 3. The rate of growth (decrease) in the export of goods

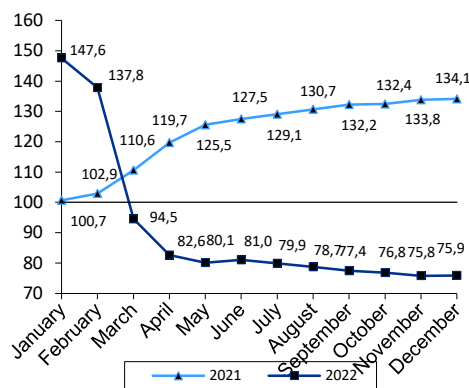


Fig. 4. Rates of growth (decrease) in the import of goods

Source: developed by the authors

With the aim of returning inflation to a trajectory of stable decline, as well as maintaining exchange rate and macrofinancial stability in conditions of high uncertainty, since June 2022, the National Bank of Ukraine (NBU) kept the discount rate at 25%. The decrease in export volumes led to the forced adjustment of the fixed exchange rate of the national currency against the US dollar by 25% to 36.57 UAH/USD as of 21.07.2022 [3].

As it is known, one of the most significant factors influencing the overall macroeconomic situation is human capital [4]. Before the full-scale invasion, the number of economically active population in Ukraine was 17.4 million people, including 8.3 million women and 9.1 million men of working age. However, the situation changed dramatically starting from 2022: almost 1 million people were mobilized to defend the country. Furthermore, at the beginning of 2023, there were 4.6 million Ukrainians residing abroad, among which 3.2 million were women of working age. Additionally, 3 million people were living in temporarily occupied territories, approximately 1.3 million of whom were of working age. Therefore, with the onset of full-scale invasion, Ukraine lost access to 5.5 million working-age individuals, which represents over 30% of the total workforce. All these factors significantly and contradictorily affected the functioning of Ukrainian businesses, their resources, including financial capabilities. According to a survey conducted by the European Business Association in March 2022, 43% of companies had financial reserves for several months, 28% for 6 months, 17% for a year or more, while 6% reported that their financial reserves were depleted [5]. The report of the National Bank of Ukraine confirms the exhaustion of the financial capabilities of businesses, indicating that small businesses are decreasing their ability to financially support their personnel. According to the macroeconomic and monetary review of the NBU for July 2023, small and medium-sized businesses in Ukraine have reduced their workforce by 1.07 million employees. It is also noted that since the beginning of the war, the following changes have occurred in the labor market: 27% of staff are working under reduced wages, 20% have been placed on forced leave, and 20% have been laid off.

Full-scale invasion have impacted all sectors of the economy without exception. However, even in the face of active combat and daily challenges, the Ukrainian economy has already begun to show signs of recovery [6]. Given the contradictory development of the macroeconomic situation in Ukraine, we conducted a forecast modeling of key macroeconomic indicators for the results of 2024 based on the forecast values of leading analytical companies worldwide. Based on the data from leading analytical companies all over the world, the average forecast indicator was determined (table 1).

However, it is worth noting that this is only a forecast, and actual results may vary depending on various factors that will influence the economic situation in the country, as well as global factors.

Table 1.
Forecasting the nominal growth of the consulting services market in Ukraine for 2024

Source	Real GDP, %	Nominal GDP, \$ billion	Average annual exchange rate UAH/USD	NBU reserves, \$ billion	Deficit of funds, \$ billion
Concorde Capital	-3,0%	157,00	36,60	30,80	51,80
Dragon Capital	-0,5%	155,00	43,00	28,00	48,80
Oxford Economics	-4,6%	152,00	39,00	28,00	57,00
IER/GET	1,7%	153,00	42,00	33,00	49,80
Morgan Stanley	-1,8%	161,00	45,00	n/a	54,60
Sense Bank	5,5%	154,00	43,00	26,30	n/a
ICU	2,0%	154,00	40,20	30,60	44,80
The average forecast	-0,1%	155,14	41,26	29,45	51,13

Source: developed by the authors

Conclusions. Based on the research findings, it can be concluded that the macroeconomic environment in Ukraine is characterized by a number of problems that require immediate attention. The modern economy of Ukraine is experiencing a crisis period caused by the war on its territory. The dynamics of GDP changes show two deep crisis periods over the past decade: 2014-2015 and 2022, marked by inflationary processes and production decline. In 2022, the Ukrainian economy suffered a loss of 30.3% of GDP, which is the highest indicator during the period under review. This led to a decrease in purchasing power and the quality of living. The gradual growth of the economy during inter-crisis periods occurred slowly, indicating a negative trend in the volume of goods and services production in the country and did not reach the level of development of previous years. Future research prospects include studying the issue of supporting and restoring the Ukrainian economy in the modern stage of its development.

References

1. Samoilyuk M. Ukraine's Economy Tracker During the War. Available at: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>
2. According to the Statistics Service. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. According to the "Foreign Trade of Ukraine in 2022". Available at: <https://shorturl.at/krxBR>
4. Filyuk H.M., Holovko V.I. Economic Analysis: textbook, 2021. – 800 p.
5. According to the analytical reports of the EBA. Available at: <https://eba.com.ua/>
6. Zolotova O., Ivanova V., Symak D., Kudinov O., Slavuta O. Economy During Martial Law: Problems and Ways to Overcome the Crisis (Ukrainian Experience). 2023. No 3 (50). P. 265–281.

УДК 338

Берлоус Марія Володимирівна
асистент кафедри менеджменту та адміністрування,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу (Україна)

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ УНІВЕРСИТЕТОМ В УМОВАХ ЗМІН

Останнім часом університетська освіта зазнала значних змін через пандемію Covid-19, а в Україні ще й через повномасштабну війну. Звісно поступальний розвиток був у використанні технологічних інструментів, проте з 2020 року радикально розширене використання віртуальної або віддаленої доступності для забезпечення безперервного надання освітніх послуг.

Оскільки університет є інституцією, яка пов'язує інтереси суспільства, його управління має бути ефективним у досягненні не лише його цілі, а й цілі спільноти. Тому так важливо, щоб керівництво університету розробило дії, які гарантують академічну якість, що є основною метою університету інституції, які відповідають політиці, зосередженій на формуванні громадянина [1].

В стратегічному управлінні освітою, яке здійснює кожен університет, важливо міркувати про вимогливі аспекти, такі як трансформація мислення, адаптація до змін, децентралізація рішень, розуміння людські дії та гнучкість у практиках і стосунках [2].

Управління університетом складається з набору стратегій, які використовують ректори і керівництво закладу освіти для забезпечення інституційної стабільності. Таким чином, кожен університет приймає певну

ідентичність щодо свого зв'язку з середовище та вимоги [3]. Великі зміни в економічній, технологічній, науковій, і соціальна сфера справили великий вплив на університетську освіту. Ці досягнення зробили управління університетом більш складним процесом [4]. Водночас менеджмент вимагає від керівних осіб освітніх закладів певних особливостей; одна з таких головних компетенцій – лідерство. З цього приводу Ребок зазначає, що лідерство позиціонує себе як фундаментальну навичку, необхідну очільникам університетів завдяки зміна феноменів їх контекстів [5].

Сербські вчені визначають лідерство як здатність впливати або спонукати групи чи окремих осіб в організації до досягнення інституційних цілей або завдань [6]. Важливо враховувати, що в університетських установах є особливі характеристики, які відрізняють їх від інших організацій і роблять управління ними більш складним, зазначають науковці з Еквадору [2].

Огляд статей західноєвропейських науковців доводить, що управлінські засади освітніх закладів орієнтовані на моделі управління на основі стратегічного планування [7] з взаємодією вертикалі і горизонталі управління [8] і вимагає комплексного підходу [9].

Можемо підсумувати, що бачення європейських вчених застосовується в управлінні українськими університетами для досягнення інституційної місії. Постійний огляд, оцінка та аналіз дозволяють безперервно вдосконалювати процеси в університетських установах. Управління університетом повинно розробляти чітку місію та визначати стратегічні цілі, які відображають його відповідальність перед студентами, співробітниками, академічними колегами та суспільством загалом. Це включає аналіз потреб ринку праці, потреб учнів, технологічні тренди та інші фактори, які впливають на освітні процеси. Управління повинно розробляти стратегії, спрямовані на досягнення поставлених цілей, враховуючи поточний стан та потенційні можливості. Взаємодія вертикалі та горизонталі управління передбачає забезпечення співпраці та взаємодії між різними рівнями управління (адміністративним, академічним, факультетським тощо) для досягнення загальних цілей, а також включає співпрацю та обмін інформацією між різними підрозділами та факультетами для сприяння інноваціям, вирішенню проблем та оптимізації процесів. Важливо забезпечити ефективний обмін інформацією як вертикально, так і горизонтально, щоб всі зацікавлені сторони були в курсі ситуації та могли приймати обґрунтовані рішення.

Побудова такої системи управління допомагає університетам ефективно реагувати на змінні умови та потреби, забезпечуючи якісну освіту, розвиток наукових досліджень та впровадження інноваційних практик. В Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу прийнята Стратегія на 2024-2028 рр. [10] (в розробці приймали участь й науковці кафедри менеджменту та адміністрування).

Вона включає наступні субстратегії:

- маркетингова стратегія;
- стратегія цифровізації;
- фінансова стратегія;
- стратегія інтернаціоналізації;
- стратегія забезпечення гендерної рівності;
- кадрова стратегія.

Вважаємо, що прийнята стратегія розвитку університету сприятиме руху до поставлених цілей, основою формування яких є потреби споживачів освітніх послуг.

Список використаних джерел

1. Yovera Yecerra, J. (2020). La gestión educativa universitaria venezolana: un planteamiento desde la acción transcompleja. *Telos: revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 22(3), 541-550. (In Spanish). <https://doi.org/10.36390/telos223.05>
2. Jiménez, J. (2018). Transformando la educación desde la gestión educativa: hacia un cambio de mentalidad. *Praxis*, 15(2), 223-235. <https://doi.org/10.21676/23897856.2646>
3. Lopera, P. (2004). Antinomias, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria. *Revista Mexicana de la Investigación Educativa*, 9(22), 617-635. (In Spanish)
4. Díaz, C., Rodríguez, J., Fernández, A., Vanga, M., & Quintero, G. (2017). Hacia el cambio en las Instituciones de Educación Superior. Unidad de Publicaciones y de la Propiedad Intelectual, de la Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH). Riobamba, Ecuador. (In Spanish).
5. Rehbock, S. K. (2020). Academic leadership: Challenges and opportunities for leaders and leadership development in higher education. In M. Antoniadou & M. Crowder (Eds.), *Modern day challenges in academia: Time for a change* (pp. 252-264). London, UK: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788119191.00025>
6. Solaja, O., Idowu, F., & James, A. (2016). Exploring the relationship between leadership communication style, personality trait, and organizational productivity. *Serbian Journal of Management*, 11(1), 99-117. <https://doi.org/10.5937/sjm11-8480>
7. Huerta-Riveros, P., & PedrajaRejas, L. (2019). Mobile Planning: New Approaches to Strategic Management in Higher Education Institutions. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(3), 346- 347. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000300346>
8. Shaulska, L., Laktionova, O., Nagornyak, T., & Sereda, H. (2021). Performance management at Ukrainian university: A case of the KPIs use. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 78-89. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.07](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.07)

9. Yáber, G., Chaves, A., & Csoban, E. (2018). Modelo de gobernanza, liderazgo y gestión en instituciones de educación superior aplicado a la innovación curricular. *Revista Academia & Negocios*, 4(1), 53-64. (In Spanish)

10. Стратегія ІФНТУНГ на 2024-2028 рр .URL: <https://nung.edu.ua/content/stratehiya-ifntunh-na-2024-2028-roky>

УДК 658:338

Diuk Oksana

Doctor of Philosophy in Management, Teacher-methodologist,
Specialist of the highest qualification category

Separate Structural Subdivision "Kalush Professional College of Economics, Law and Information Technologies of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Ukraine)

Yuryk Inna

Teacher, Specialist of the highest qualification category

Separate Structural Subdivision "Kalush Professional College of Economics, Law and Information Technologies of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Ukraine)

IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON BUSINESS MANAGEMENT PROCESSES IN TODAY'S CONDITIONS

In today's rapidly changing world, digital transformation has become not only a technological trend, but also a strategic necessity for successful business operation in a competitive environment. In today's environment, when technology is constantly evolving and affects all areas of business, understanding digital transformation becomes extremely important.

The use of digital technologies in business management opens up unlimited possibilities for optimizing processes, increasing productivity and increasing the competitiveness of companies. However, along with this, we face new challenges related to the need to adapt to new technological changes, as well as ensuring information security.

Digital transformation can have a number of benefits after successfully improving and digitizing business processes. Primarily, digital tools can make work easier and faster, reduce manual labor costs, and enable more effective collaboration between departments and employees. In addition, digital transformation can help improve the quality of a product or service, improve a company's competitiveness and its place in the market [1].

One of the main aspects of digital transformation is the replacement of routine, repetitive tasks with automated processes. This can include activities such as data

processing and analysis, customer service through chatbots or automated responses to inquiries, as well as monitoring and analyzing production processes using sensors and the Internet. Automation allows you to reduce the human impact on processes, which often leads to increased productivity and reduced time required to complete tasks. For example, the work of software or robots can be much faster and less expensive compared to manual work.

It can be said that process optimization is a key aspect of digital transformation that allows companies to increase efficiency, reduce costs and increase competitiveness in today's business environment.

Digital technologies make it possible to collect and process large amounts of data from various sources. This may include data on sales, customers, production, finances and other aspects of the company's operations. Automated analytics systems can efficiently process this data and extract key insights for making decision. With the help of digital technologies, complex mathematical models can be developed to predict various aspects of business. For example, you can forecast product demand, optimize inventory, or develop marketing campaign strategies based on data analysis.

Digital technologies can contribute to the creation of transparent and open governance systems where data is available to all stakeholders. This contributes to the improvement of communication and cooperation in the company, as well as increases trust on the part of customers and partners. Hence, digital transformation affects business management processes, making them more analytical, efficient and data-driven. This allows companies to make better decisions and achieve their strategic goals.

Many companies are shifting their focus from traditional goods to digital services and products. For example, in the media industry there is a shift from print newspapers to digital platforms, and in retail there is an increasing focus on online commerce and mobile applications.

Digital transformation is transforming the ways companies interact with their customers. For example, instead of traditional stores, many companies are switching to e-commerce and online services, which allow them to reach a wider range of customers and provide personalized services.

Thanks to digital communication channels such as social media, email and chatbots, companies can effectively interact with their customers in real time. This allows you to quickly respond to customer requests, solve their problems and provide the necessary support.

These aspects indicate that digital transformation is significantly affecting the ways in which companies interact with their customers, which is becoming a key success factor in today's business environment.

The increase in the volume and availability of digital data puts users' privacy and confidentiality at risk. High standards of personal data protection must be observed and effective encryption and identification methods must be used to protect information. Ensuring data security and protection are critical aspects of digital transformation that

require attention and investment from companies to ensure the sustainability and success of their digital initiatives.

The need for digital transformation, which was considered by most business owners as a strategic perspective, today turns into a tactical issue, requiring quick implementation and the search for simple solutions that do not require significant costs. At the same time, without a deep transformation of business processes and a review of the existing business model, the implementation of digital transformations is unlikely to lead to long-term optimization, increased productivity and improving the experience of interaction with key stakeholders. A long-term effect is achieved when the goals of digital transformation are clear and understandable, and the main business processes are revised in accordance with the requirements of digitalization [2].

Digital transformation is not limited to the introduction of new technologies. It requires the integration of these technologies in all areas of the company's activities, including strategic planning, operational process, organizational culture and interaction with customers. A key stage of digital transformation is the development of a strategy that takes into account the needs and goals of the company, as well as ways to achieve these goals with the help of digital technologies.

New technologies introduced as part of digital transformation open up many new opportunities for businesses, but they also present new challenges and problems.

Therefore, for the successful implementation of digital transformation, it is necessary to competently manage all aspects of this process, including technological, organizational and human aspects. Companies that skillfully implement digital innovations and effectively solve emerging challenges will be able to gain significant competitive advantages and ensure their sustainability and success in today's business environment.

References

1. Kravchenko M. O., Salabai V. O. The role of digital transformations of business processes of enterprises. Economic bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute".2023. No. 26. P. 148–153. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988> (access date: 03/28/2024).
2. Bay G. V. Strategic and tactical issues of successful business transformation in the conditions of the new digital reality. Economics and management organization. 2020. No. 4. P. 260–270. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.24> (date of access: 21.03.2024).

УДК 330.3:338

Анісімов Вадим Миколайович
молодший науковий співробітник відділу
природно-техногенної та екологічної безпеки
Інститут демографії та проблем якості життя
Національної академії наук України (Україна)

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗМІН ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО СПОСОБУ ВИРОБНИЦТВА

Соціально-економічний розвиток відбувається на основі змін техніко-технологічного способу виробництва, що з погляду генези господарського освоєння довкілля людиною втілюється у зростанні ролі та значення певних секторів економіки, які, у свою чергу, згідно сучасних уявлень економічної науки, за видами вироблюваної ними продукції розподіляються на первинний, вторинний, третинний та четвертинний сектори.

Первинний сектор об'єднує галузі економіки пов'язані з видобутком сировини і її переробкою в напівфабрикати, тобто первинною переробкою. До первинного сектора належать сільське господарство, рибальство, лісівництво та видобуток з надр землі природної сировини різних видів – вугілля, нафти, металевих руд, бурштину та ін. Вторинний сектор економіки – це галузі, що створюють закінчений, готовий до споживання продукт. До вторинного сектора належать обробна промисловість та будівництво. Третинний сектор включає галузі, економічна діяльність яких пов'язана з послугами – діями, результат яких споживається в процесі їх виконання та сприяє загальному процесу виробництва. Це такі галузі як: торгівля, транспорт, зв'язок, охорона здоров'я, освіта, побутове обслуговування тощо. Четвертинний сектор економіки являє собою об'єднання галузей, що надають послуги пов'язані на основі яких здійснюється виробництво продукції з використанням природних ресурсів; тобто послуги пов'язані з його плануванням та організацією і базуються на обробці та продукуванні інформації. До четвертинного сектору відносяться науково-дослідницька діяльність, діяльність у сфері інформаційних технологій, фінансова та банківська діяльність, надання інших послуг пов'язаних не безпосередньо з виробництвом, а з його плануванням та організацією.

Переважання того чи іншого сектора в структурі галузей економіки визначає відповідний економічний устрій: доіндустріальний (з домінуванням первинного сектору і насамперед сільського господарства), індустріальний (в якому домінує вторинний сектор), постіндустріальний (з переважанням третинного сектору), інформаційний або економіка знань (з переважанням четвертинного сектору і насамперед діяльності з виробництва, обробки, зберігання і розповсюдження інформації та знань) [1, с. 12-14].

Чинниками, що обумовлюють перехід до наступних типів економічного устрою передусім є прогресивні зміни у технічних засобах та технології відповідних провідних галузей. Так, модернізація техніко-технологічної бази сільського господарства та видобувних галузей призвело до зростання продуктивності праці. Отже, вивільнилися надлишки робочої сили та ресурсів, які спрямувалися на розвиток промислового виробництва. Надалі об'єктивна необхідність подальшого розвитку останнього призвела до зростання чисельності зайнятих в галузях сфери послуг з якої відтак виділилося виробництво інформації, оскільки у сучасній економіці генерація, аналіз і розповсюдження інформації є дуже великим сегментом послуг.

Таким чином, послідовний перехід до нових прогресивних типів економічного устрою відображає суспільний поступ без якого є неможливим досягнення високих рівнів розвитку, забезпечення конкурентоздатності будь-якої країни. Проте вказаний перехід не являє собою автоматичний процес, адже в сьогоденному світі існує немало слаборозвинених країн, що залишаються на рівні індустріального і навіть доіндустріального економічних устроїв [1, с. 13-14].

В Україні, що мала розвинену індустріальну економіку з деякими унікальними (як, наприклад, ракетобудування) високотехнологічними галузями, у останні десятиліття відбулися неоднозначні процеси, а саме: на тлі занепаду високотехнологічних галузей сільське господарство фактично стало провідною галуззю, яка формує основний експортний потенціал, насамперед у вигляді сільськогосподарської рослинної сировини, тим самим приносячи до державного бюджету значні кошти, що спрямовуються на підтримку соціально-економічного розвитку. Водночас серед авторитетних фахівців лунають голоси про очевидну ненормальність цієї ситуації, оскільки ніде у світі за рахунок сільського господарства інші галузі національної економіки не розвиваються [2].

Соціально-економічний розвиток, як впливає із зазначеного вище, сьогодні забезпечується прогресом в техніці та технологіях. При цьому, сільськогосподарське виробництво є тією сферою, де застосовуються прогресивні технології, що зменшують кількість зайнятих в ній. Натомість в Україні мають місце достатньо суперечливі тенденції в сфері зайнятості населення (табл.). Так, найбільшою є зайнятість у такій галузі як оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів. В зазначеному можливо вбачати певні ознаки переходу української економіки до постіндустріального економічного устрою з пріоритетністю сфери послуг. Однак показник зайнятості в сільському, лісовому та рибному господарствах за кількістю працюючих посідає друге місце, випереджаючи відповідний показник у промисловості. Вказане об'єктивно відображає регресивну тенденцію спрямовану на повернення у доіндустріальний економічний устрій.

В цілому наявність такого, не маючого чітко визначеного характеру, соціально-економічного розвитку надає підстави для констатації того, що нині в Україні сформувалася сировинна економіка, в якій основні доходи до держбюджету країни надходять від експорту однієї або декількох видів сировини,

а всі інші економічні галузі, які непов'язані з виробництвом маючих експортне значення видів сировини, занепадають. Глибинна обумовленість існування зазначеної ситуації полягає в рентному (тобто незалежному від вкладання праці та інвестицій) характері доходів від експлуатації природних ресурсів, що не стимулює тих, хто їх отримує до якісного підвищення ефективності виробництва.

Таблиця 1 -Зайнятість населення України за окремими видами економічної діяльності у 2021 році

Види економічної діяльності	Зайняте населення	
	тис. осіб	відсотків до всіх зайнятих
Усього	15610,0	100,0
Сільське, лісове та рибне господарство	2692,7	17,2
Переробна промисловість	1701,1	10,9
Будівництво	690,8	4,4
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	3604,7	23,1
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	961,0	6,2
Професійна, наукова та технічна діяльність	422,2	2,7
Освіта	1244,0	8,0
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	913,4	5,8

Джерело: [3, с. 43].

Сировинна економіка загалом формується на основі експлуатації надр, що здійснюється видобувними галузями. Однак нинішня українська практика господарювання засвідчує існування сировинної моделі економіки на основі сільськогосподарської експлуатації земельних ресурсів. Адже наразі прибутки сільгоспвиробництва в Україні мають виражений рентний характер і отримуються не за рахунок збільшення урожайності та раціонального господарювання, а навпаки без жодної сівозміни, коли технічні культури сіють одразу після тих самих технічних культур, орієнтуючись лише на те, що вони зараз приносять найбільший дохід. Поряд із тим, країна маюча сировину економіку не є достатньо конкурентоздатною, оскільки кон'юнктура світового ринку на сировинну продукцію має властивість до різких коливань, на відміну від готової продукції з високою часткою доданої вартості. Все це робить непевними перспективи подальшого соціально-економічного розвитку України у відповідності з маючими сьогодні у світі техніко-технологічними змінами, що висуває надзвичайно складні виклики для реалізації завдань стратегічного менеджменту.

Список використаних джерел

1. Шваб К. Четверта промислова революція. Формуючи четверту промислову революцію; пер. з англ. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2019. 416 с.

2.. Академік НААН Сергій Кваша: «Аграрна політика має стимулювати насамперед попит, а не пропозицію». Розмову вів Віктор Коломак. *Голос України*. 2016. 26 листопада. С. 11. URL: <http://www.golos.com.ua/article/279913>

3. Статистичний щорічник України за 2022 рік URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_u.pdf

УДК 368:339

Король Світлана Василівна

к.е.н., доцент, докторант

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

Губа Владислав Русланович

аспірант першого року навчання,

спеціальність 073 «Менеджмент»

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

СТРАХОВІ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ

В умовах сьогодення страхові компанії відіграють важливу роль у фінансовому та економічному житті суспільства. Перш за все, вони забезпечують захист фізичних та юридичних осіб від різних видів ризику, включаючи страхування майна, здоров'я, життя, автомобілів, підприємницьких ризиків та багато інших. Це важливо для забезпечення фінансової стійкості та безпеки населення і підприємств в умовах загроз та небезпек. Також страхові компанії вкладають значні кошти в управління ризиками та подальше зберігання грошових коштів, що сприяє стабільності фінансової системи та розвитку країни. Крім того, шляхом забезпечення захисту від ризиків, вони сприяють стимулюванню підприємництва, інвестицій та споживання, що в свою чергу забезпечує економічне зростання та стабільність. Насамкінець, багато страхових компаній надають послуги з управління ризиками для підприємств, що допомагає їм управляти ризиками, пов'язаними з їхньою діяльністю, та забезпечувати їх стійкість та успішність. Відтак страхові компанії в умовах сьогодення відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової стійкості та безпеки суспільства, а також у сприянні економічного зростання та розвитку.

Зважаючи на виклики мінливого середовища, їхня діяльність спрямована на те, щоб максимально адаптуватися до швидкозмінних технологій та цифрових інновацій, задля ефективного конкурування на ринку та задоволення потреб сучасних клієнтів. Власне, це включає в себе використання цифрових технологій для покращення обслуговування клієнтів, збільшення точності та ефективності аналізу ризиків, а також захисту від кіберзагроз.

Звісно, що в нинішніх умовах зростаюча цифровізація не тільки відкриває нові можливості для страхових компаній, але й ставить перед ними великі виклики. Вони включають у себе зміну споживчих звичок і очікувань, зміну підходів до ризик-менеджменту, необхідність захисту від кіберзагроз і найновітніших технологій, а також потребу у нових підходах до продажів та маркетингу [1-5].

Очевидно, що сьогодення характеризується ростом інтернет-інформованості та зростанням впливу соціальних медіа. Клієнти стають більш вимогливими та очікують персоналізованих, доступних та зручних послуг. Відтак страхові компанії повинні адаптуватися до цих змін, пропонуючи інноваційні страхові продукти та удосконалюючи свої послуги, щоб задовольняти потреби сучасних клієнтів. Крім цього, з впровадженням нових технологій, потрібно оновити підходи до ризик-менеджменту та аналізу ризиків. Тому страхові компанії повинні розвивати нові методи інтеграції даних та аналітики для ефективного прогнозування ризиків та розробки найбільш ефективних стратегій управління ними. За таких умов цифрові технології роблять їх більш уразливими до кібератак, тому операційні системи, бази даних та онлайн-платформи потребують надійного захисту від кіберзагроз та використання найновітніших технологій для забезпечення конфіденційності та цілісності інформації. Однак через зміну споживчих звичок, необхідно використовувати нові стратегії продажів і маркетингу. Це включає в себе використання цифрових каналів зв'язку та розвиток персоналізованих маркетингових кампаній, щоб забезпечити фідбек із клієнтами.

Тому, для страхових компаній важливо бути у максимально можливій цифровізації, стежачи за викликами та пристосовуючи свої стратегії та процеси до сучасних реалій. Саме здатність ефективно відповідати на ці виклики вирішує їхню успішність та конкурентоспроможність в умовах цифрової трансформації на ринку страхування. Хоча, з іншого боку, розуміння та результативне вирішення цих викликів заважає їм втриматися у ринкових баталіях та забезпечити надійне функціонування. З урахуванням цього, актуальність цифровізації для страхових компаній обумовлена тим, що вони повинні пристосуватися до швидкозмінних умов, щоб залишитися конкурентоспроможними та відповідати потребам сучасного ринку. Тим самим вони будуть здатні не тільки забезпечити свою стійкість та конкурентоспроможність на ринку, але й надавати якісні та інноваційні послуги для своїх клієнтів. Відтак цифровізація в нинішніх умовах стає ключовим аспектом у вирішенні сучасних викликів та забезпеченні успіху в майбутньому для страхових компаній.

Отже, можемо підсумувати, що умови цифровізації накладають свої виклики на страхові компанії, – кібербезпека, зміна у споживчих звичках, потреба у новій експертизі, зміна у підходах до обслуговування клієнтів і страхування нових ризиків. Тому вони повинні: бути готові до виявлення, усунення та захисту від кібератак, а також забезпечення безпеки конфіденційної інформації клієнтів; адаптуватися до нових вимог клієнтів та розробляти нові продукти, щоб

задовольнити їх потреби; залучати висококваліфікованих фахівців, які розуміють цифрові технології та можуть використовувати їх в контексті страхування задля прийняття ефективних управлінських рішень; застосовувати нові підходи до обслуговування клієнтів, таких як чат-боти, мобільні додатки тощо, що створює потребу в пристосуванні систем обслуговування клієнтів та методів комунікації; розробляти нові продукти та поліси для захисту клієнтів від ризиків, – кіберзагроз, кібермобільності та інших. Попри те, що у цифрову епоху страхові компанії стикаються з багатьма викликами, вони відкривають нові можливості для розвитку та модернізації своєї діяльності. Ті компанії, які зможуть ефективно відповідати на ці виклики, матимуть перевагу в умовах цифрової трансформації ринку страхування.

Список використаних джерел

1. Базилевич В. Д., Приказюк Н. В., Лобова О. М. Цифровізація у забезпеченні конкурентних переваг страхових компаній. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 15-20.
2. Кнейслер О. В., Спасів Н. Я., Король С. В. Новелізаційні тенденції розвитку страхових компаній в Україні. *Світ фінансів*. Тернопіль. 2021. №2 (67). С. 106-117. DOI: 10.35774/sf2021.02.106 URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1440/1446>
3. Мальований М. І., Прокопчук О. Т., Улянич Ю. В. Інформаційні технології в інноваційній діяльності страхового ринку України. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. Вип. 96. Частина друга: Економічні науки. 2020. С. 103-115. DOI 10.31395/2415-8240-2020-96-2-103-115.
4. Прокопчук О. Т. Особливості цифровізації страхового бізнесу в Україні. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва* / Редкол.: О. О. Непочатенко (відп. ред.) та ін. Умань: Видавець «Сочінський М. М.», 2023. Випуск 103, Ч. 2: Економічні науки, С. 6-16. DOI: 10.32782/2415-8240-2023-103-2-6-16.
5. Шубенко І. А. Тенденції діджиталізації на страховому ринку України. *Бізнес Інформ*. 2020. № 2. С. 273-279. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-2-273-279>.

СЕКЦІЯ 4. ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ГНУЧКОСТІ В УПРАВЛІННІ

Scheibe Anna

Doctor of Management Sciences

Wydział Prawa i Administracji

Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu (Poland)

CLASSIC VS AGILE PROJECT MANAGEMENT – EXPERIENCES OF INDUSTRY 4.0

Methodologies of project management

There are several methodologies that organizations can use to plan, execute, and close projects. These methodologies can be broadly categorized into traditional and agile approaches, each with its own set of principles, practices, and tools. Traditional project management methodologies, such as Waterfall, PMI, or Critical Path Method follow more linear approach, providing a structured framework for managing projects. They are often criticized for their lack of flexibility and adaptability to change. This fact was a reason of was the reason for the creation of agile methods, which are facing increasing popularity in recent years. Agile methodologies, such as Scrum and Kanban, have gained popularity for their iterative and incremental approach to project management. Agile methodologies emphasize collaboration, flexibility, and continuous improvement, making them well-suited for dynamic and rapidly changing environments. While traditional methodologies may be more suitable for projects with well-defined requirements and stable scope, agile methodologies may offer better adaptability and responsiveness for projects with evolving or ambiguous requirements.

Comparison of Waterfall and Agile Project Management Methodologies

Both the waterfall and agile project management methodologies are widely used in software development. The waterfall methodology is a linear, sequential approach where each phase of the project is completed before moving on to the next one. On the other hand, agile methodology is iterative and encourages simultaneous work on different phases of the project. The main differences between waterfall and agile project management methodologies include:

1. **Planning:** In waterfall, planning is done upfront and in detail at the beginning of the project, whereas in agile, planning is done iteratively and adaptive as the project progresses.
2. **Team Structure:** In the Waterfall, there is a strict division of roles and responsibilities with specific individuals assigned to each task. In agile, there is a more collaborative and flexible team structure with individuals taking on multiple roles.
3. **Project Scope:** In waterfall, the project scope is defined at the beginning and any changes to the scope are difficult to accommodate without impacting the entire

project. In agile, the project scope is flexible and can be adjusted as needed throughout the project.

4. Communication: In waterfall, there is limited and formal communication between team members, with most communication happening through documentation. In agile, there is frequent and informal communication through regular meetings and discussions [1, 2, 3].

There are several theories explaining the criteria of choosing the best methodology for IT projects, indicating the size of the project or time-to-market as the most important factors influencing project management methodology [1, 5, 6].

Project management in industry 4.0

Current trends in project management methodologies especially related to Industry 4.0 show a shift towards agile approaches. Firstly, agile methodologies allow for greater flexibility and adaptability, which is crucial in today's rapidly changing business environment. Secondly, agile methodologies promote iterative development and continuous improvement, leading to faster delivery of value to stakeholders. Lastly, agile methodologies emphasize collaboration and customer involvement, resulting in higher customer satisfaction. Additionally, agile methodologies are seen as better suited for projects with uncertain or evolving requirements. They allow for more frequent feedback and adjustments to the project scope, ensuring that the final product meets the needs of the stakeholders [6].

Despite a strong indication toward agile project management in Industry 4.0 the final approach strongly depends on the specific requirements of the project, organizational culture, and industry norms. The article aims to verify whether agile methods are commonly used in Industry 4.0

Methodology and results

The research was conducted using a diagnostic survey method using an interview tool. The aim was to get qualitative rather than quantitative data. The study involved the management staff of a company involved in the implementation of Industry 4.0 projects. The projects were implemented in various sectors of the economy, such as the chemical, construction, automotive, agricultural, and other sectors. The research covered projects implemented in the last two years from the date of the study, i.e. in the post-Covid era. The CTO was interviewed on the characteristics of the project management methodology and trends he sees in project management in Industry 4.0.

The research clearly showed a very strong tendency towards the agile project management methodology on a declarative level. Although the will of the management staff in the companies where the projects were implemented was directed towards the agile methodology, various organizational obstacles, existing habits, and formal procedures regarding project management strongly indicated the need to use the waterfall method. As a result, it cannot be said that the projects were implemented entirely under the agile methodology. It was a mix of waterfall and agile methodology that created a company-specific methodology, preferably inscribed in its structure and characteristics, rather than focusing purely on the page of one of the indicated methods. The elements that were most often used from the agile methodology were relatively

flexible teams and a more flexible cooperation structure, as well as the nature of communication, in which official documentation was supplemented with a series of discussions, meetings, and communications. What remained unchanged was the large role of planning based on the five steps of software preparation typical of Waterfall and a very clear definition of the scope of the project right at the beginning of its implementation.

Conclusions

The research shows a strong tendency towards company-specific project management in 4.0 projects. Although on a declarative level company's management is more keen to use agile, different organizational and formal obstacles make it a combination of waterfall and agile.

The research was based on qualitative studies with the use of an interview. Due to the fact, they should be treated rather as a pilot study making a basis for further, conducted with quantitative methods.

References

1. Andrei B.A., Casu-Pop A.C., Gheorghe S.C., Boianuiu C.A., *A Study On Using Waterfall And Agile Methods In Software Project Management*, Journal Of Information Systems & Operations Management, 2019, summer, p. 125-135.
2. Fernandez J.D., *Agile Project Management - Agilism Versus Traditional Approaches*, Journal Of Computer Information Systems, 2008-2009, Winter, p. 10-17
3. Jovanović P., Berić I., *Analysis of the Available Project Management Methodologies*, Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies, 2018, No 23(3), p. 1-13.
4. Rasnacisa A., Berzisa S., *Method for Adaptation and Implementation of Agile Project Management Methodology*, Procedia Computer Science, 2017, No. 104, p. 43 – 50
5. Thesinga T., Feldmanna C., Burchardt M., *Agile versus Waterfall Project Management: Decision Model for Selecting the Appropriate Approach to a Project*, Procedia Computer Science, 2021, No. 181, p. 746–756
6. Yaw Koi-Akrofi G. Koi-Akrofi J., Akwetey Matey H., *Understanding The Characteristics, Benefits And Challenges of Agile IT Project Management: A Literature Based Perspective*, International Journal of Software Engineering & Applications (IJSEA), 2019, No. 10/5, p. 25-44.

УДК 338

Станьковська Ірина Мирославівна

к.е.н., доцент

Михайлов Тарас Олександрович

аспірант

*Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу (Україна)*

ВПЛИВ САМООРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧИХ ГРУП НА ГНУЧКІСТЬ ПРОЕКТУ

Сучасний управлінський ландшафт вимагає від підприємств гнучкості та швидкості в управлінні проектами, особливо в умовах постійних змін та викликів. Одним із ключових інструментів, який може сприяти гнучкості проекту, є самоорганізація робочих груп. Необхідність самоорганізації є особливо актуальною у контексті проектного менеджменту, де управління процесами базується на основі підходу Scrum, який є не тільки практичним інструментом, але й стратегічним напрямом, що сприяє успішному вирішенню сучасних викликів.

Самоорганізація в робочих групах полягає у здатності команди взяти на себе відповідальність за свою роботу та організацію процесу. Результатом самоорганізації команди є підвищена гнучкість, адаптивність і швидкість реакції на зміни в середовищі проекту.

Проаналізуємо як базові принципи підходу Scrum (прозорість, перевірка та адаптація) забезпечують здатність команди до самоорганізації та сприяють гнучкості реалізації самого проекту.

1. Прозорість (Transparency). Прозорість - це фундаментальний принцип Scrum, що визначає чіткість та доступність інформації для всіх учасників команди. У рамках Scrum, цей аспект гарантує, що всі члени команди мають повний обсяг інформації щодо проекту та його розвитку.

Прозорість у Scrum означає, що всі завдання та їхні статуси легко доступні для всіх членів команди. Кожен учасник може в будь-який момент отримати чітке уявлення про те, над чим працює команда та яким чином виконується кожне завдання.

Прозорість також передбачає відкритість стосовно ризиків і викликів, з якими команда може зіткнутися. Це дозволяє всім учасникам розуміти потенційні труднощі та приймати необхідні заходи для їх вирішення.

За стандартами Project Management Body of Knowledge (PMBOK), прозорість визначається як забезпечення чіткості та доступності інформації для всіх учасників проекту. Це визнається як ключовий елемент ефективної комунікації, що дозволяє команді оперативно реагувати на будь-які зміни в середовищі проекту [1].

Прозорість слугує основою для ефективної комунікації в команді. Це сприяє взаєморозумінню між учасниками, допомагає уникати непорозумінь і забезпечує усім можливість бути в курсі подій.

Прозорість у Scrum - це не лише принцип, але і стратегія для досягнення ефективного управління проектами. Забезпечуючи чіткість та доступність інформації, цей принцип робить команди більш гнучкими та готовими реагувати на будь-які виклики та можливості.

2. Перевірка (Inspection). У фреймворку Scrum перевірка є невід'ємною частиною процесу розвитку продукту. Цей етап передбачає систематичний огляд результатів команди на кожному етапі розробки, щоб забезпечити відповідність поставленим цілям та вимогам [2].

Перевірка в Scrum проводиться через регулярні ітерації, відомі як "спринти". Під час кожного спринту команда працює над конкретними завданнями та функціоналом, після чого результати її роботи перевіряються на відповідність з поставленими вимогами.

Перевірка дозволяє команді оцінити свій прогрес у виконанні завдань та досягненні поставлених цілей. Це дозволяє ідентифікувати можливі проблеми та швидко реагувати на них.

Під час перевірки виявляються будь-які недоліки або невідповідності між очікуваннями та фактичними результатами роботи. Це допомагає забезпечити якість продукту та вчасно вносити необхідні зміни.

За стандартами Project Management Body of Knowledge (PMBOK), перевірка визначається як процес оцінки продукту або результатів проекту. Це включає в себе перевірку, аналіз та оцінку, щоб забезпечити відповідність вимогам та досягнення поставлених цілей [1].

Перевірка грає важливу роль в забезпеченні якості продукту. Вона дозволяє вчасно виявляти та виправляти будь-які проблеми або дефекти, що можуть виникнути під час розробки.

3. Адаптація (Гнучкість). Адаптація - це ключовий аспект фреймворку Scrum, що передбачає гнучке реагування на зміни та відповідь на нові вимоги проекту. У контексті Scrum, адаптація відбувається на різних рівнях - від коригування планів до змін у процесі розробки [2].

Уявимо собі організацію, яка має точні дані (прозорість та перевірку), що є необхідними для суттєвих змін. Однак ніхто не має повноважень і не хоче нічого з цим робити (відсутня адаптація). Здатність виконувати є важливою для ефективної роботи будь-якого емпіричного процесу [3].

Адаптація в Scrum передбачає можливість гнучко змінювати плани на основі нової інформації або зміни у вимогах клієнта. Це дозволяє команді ефективно реагувати на будь-які зміни та максимально використовувати ресурси.

Адаптація також передбачає постійне вдосконалення процесу розробки та робочих методик. Команда постійно оцінює свою роботу та шукає можливості для покращення, що дозволяє досягати вищої продуктивності та якості.

За стандартами Project Management Body of Knowledge (PMBOK), адаптація визначається як процес зміни планів або методів управління проектом на основі зміни умов або вимог [1]. Це передбачає гнучке реагування на зміни та використання нової інформації для досягнення кращих результатів.

Адаптація в Scrum дозволяє забезпечити ефективність розробки продукту, шляхом гнучкого реагування на зміни та постійного вдосконалення процесів.

Отже самоорганізація робочих груп на принципах Scrum забезпечує гнучкість проекту, роблячи його більш адаптивним та швидким, що стає ключовим фактором успіху, сприяючи не лише досягненню поставлених завдань, але й посиленню командної спроможності в управлінні сучасними викликами. Самоорганізовані команди виявляються ефективним інструментом управлінської гнучкості, що дозволяє досягати високих результатів у динамічному бізнес-середовищі.

Список використаних джерел:

1. Довідник з управління проектами. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/PMBOK>
2. The 2020 Scrum Guide. URL: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>
3. D. McGreal, R. Jocham. The Professional Product Owner: Leveraging Scrum as a Competitive Advantage. 2018. 153 с.

УДК. 658.5

Рахімі Аріана Мірвайсівна

студентка економіко-правового факультету,

Одеський Національний Університет імені І. І. Мечникова

Крючкова Наталія Михайлівна

к.е.н., доцент кафедри економіки та підприємництва,

Одеський Національний Університет імені І. І. Мечникова

МІСЦЕ ПРОГНОЗУВАННЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ

Управління інноваційними проектами є важливим аспектом для досягнення конкурентних переваг, забезпечення сталого розвитку та збереження лідерства на ринку у сучасному бізнесі. Інновації є джерелом нових можливостей та забезпечують успішність підприємства у швидкозмінному світі.

Прогнозування та моделювання в сфері управління інноваційними проектами відіграють важливу роль у формуванні стратегічних рішень, мінімізації ризиків та досягненні успіху на ринку. Ці інструменти допомагають оцінювати можливі наслідки вибраних шляхів розвитку, а також визначати оптимальні стратегії та ресурси для досягнення поставлених цілей. Підприємства повинні

аналізувати ринкові тенденції, потреби клієнтів та конкурентні переваги для визначення пріоритетних напрямків розвитку. Після цього важливо вибрати проекти з найбільшим потенціалом та ефективно управляти їх реалізацією, враховуючи ресурси, терміни та ризики.

Прогнозування, у процесі управління інноваційними проектами, допомагає передбачити та оцінити майбутні тенденції розвитку ринку, зміни в споживчому попиті, конкурентні стратегії та інші фактори, які можуть вплинути на успішність проекту [1, с.111]. Засоби прогнозування, такі як аналіз трендів, експертні опитування, статистичні моделі та інші методи, дозволяють зробити обґрунтовані висновки щодо можливих сценаріїв розвитку подій та визначити оптимальні стратегії дій [2, с.33].

До основних важливих напрямків прогнозування в управлінні інноваційними проектами можна віднести наступні:

1. Прогнозування допомагає підприємствам розробляти стратегії на основі майбутніх тенденцій та очікуваних змін на ринку. Аналізуючи дані про попит, конкуренцію, технологічні інновації та інші фактори, підприємства можуть визначити оптимальні напрямки розвитку та визначити, які проекти мають найбільший потенціал для успіху.

2. Прогнозування допомагає ідентифікувати та оцінювати ризики, пов'язані з інноваційними проектами. Шляхом аналізу потенційних загроз для проекту, таких як технологічні складнощі, зміни в законодавстві або непередбачувані зміни на ринку, підприємства можуть розробляти стратегії зменшення ризиків та підвищення ймовірності успішної реалізації проекту.

3. Прогнозування допомагає підприємствам ефективно розподіляти ресурси для реалізації інноваційних проектів. Попереднє прогнозування витрат, часу та інших ресурсів дозволяє оптимізувати бюджети та графіки проектів, уникнути перевитрат та затримок у виконанні завдань.

4. Здатність до ефективного прогнозування дозволяє підприємствам бути більш гнучкими та конкурентоспроможними на ринку. Ретельне аналізування та прогнозування майбутніх тенденцій дозволяє підприємствам бути попередженими та підготовленими до змін, що відбуваються в їхній галузі.

На сьогоднішній день існує різноманіття методів прогнозування, проте лише окремі з них використовуються на практиці. Ця різноманітність методів, що використовується, є значною. Однак вибір оптимального методу прогнозування для конкретного підприємства залежить від напрямку прогнозування.

Проблемою на сучасному етапі є визначення найбільш підходящого методу прогнозування, який краще відповідатиме потребам підприємства. Наступні фактори можуть в різних випадках впливати на вибір методу прогнозування в різній мірі.

– час: період прогнозування; швидкість отримання прогнозу; частота оновлення;

– ресурси: складність математичних обчислень; доступність комп'ютерних ресурсів; фінансові можливості;

- вхідні характеристики: наявність попередніх даних; частота та величина змін; стабільність зовнішнього середовища;
- вихідні характеристики: рівень деталізації або ступінь деталізації; точність прогнозу.

Моделювання також є важливим інструментом для аналізу та оптимізації різних аспектів інноваційних проектів. За допомогою моделей можна прогнозувати витрати та доходи, оцінювати ризики, розробляти оптимальні графіки виробництва та поставок, а також визначати стратегії управління проектом в умовах невизначеності [2, с.33]. Моделі дозволяють розробникам проектів ефективно взаємодіяти зі стейкхолдерами, надавати обґрунтовані аргументи та приймати об'єктивні рішення.

До моделей окремих елементів інноваційних процесів прийнято відносити моделі наукового та технічного потенціалів, науково-технічної діяльності, впровадження інновацій [3, с.180]. З урахуванням цих моделей обираються стратегії науково-технічної політики, вдосконалюється управління науково-технічною діяльністю підприємств, здійснюється технологічне прогнозування і вибір проектів. Для їх опису застосовуються наступні методи: метод експертних оцінок; метод Делфі (Delphi approach); форсайт (foresight – передбачення); прогнозування за аналогією; моделі з функцією зростання; нормативні методи прогнозування.

Особливу увагу слід звернути на інтеграцію прогнозування та моделювання в процес управління інноваційними проектами. Комбінування цих інструментів дозволяє отримати більш точні прогнози та аналізи, а також забезпечує можливість адаптувати стратегії управління в реальному часі на основі нової інформації та змінних умов. Відповідно, ця інтеграція сприяє підвищенню ефективності управління інноваційними проектами та збільшенню їх конкурентоспроможності на ринку.

У цілому, прогнозування та моделювання відіграють важливу роль у процесі управління інноваційними проектами, надаючи можливість аналізувати та прогнозувати.

Список використаної літератури

1. Бородіна О.М. Прогнозування інноваційної діяльності промислових підприємств. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Випуск 1-1 (44) 2018. С.110-113.
2. Готра В.В. Моделювання інноваційного процесу як необхідна умова формування ефективного механізму управління інноваційним розвитком. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. Вип.11. Ч. 1. - Херсон: Гельсетика, 2015. С.32-37.
3. Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання інноваційних процесів: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 243 с.
4. Юринець З.В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: СПОЛОМ, 2016. 412 с.

УДК 323

*Циганин Мар'яна Петрівна
аспірантка*

*Національний університет «Львівська політехніка»,
заступник директора Департаменту молодіжної політики та спорту Івано-
Франківської міської ради – начальник відділу молодіжної політики*

ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ НА РІВНІ ГРОМАДИ

З розвитком децентралізації соціальне та економічне благополуччя України в цілому на пряму залежить від розвитку усіх сфер та політик кожної територіальної громади окремо. Територіальні громади систематично сприяють розвитку економічного життя, виступають учасниками підприємницької діяльності та беруть активну участь в міжнародних програмах і проєктах підтримки та розвитку, залучаючи капітал для створення сприятливих умов для розвитку бізнесу, громадянського суспільства, впровадження інноваційних технологій та підходів і підвищення професійного рівня своїх жителів. Для ефективного здійснення такої діяльності необхідно впроваджувати нові управлінські підходи до процесів стратегічного планування майбутнього розвитку громади, залучення нових додаткових фінансових ресурсів із зовнішніх джерел, зміцнення партнерства з громадянським суспільством, бізнесом, медіа, міжнародними партнерами та забезпечення раціонального управління наявними ресурсами. Таким підходом нині є проєктний підхід.

Програмно-цільові та проєктні підходи є важливими вимогами для відновлення та розвитку на місцевому рівні. В першу чергу, програми та проєкти місцевого розвитку є основними інструментами стратегічного планування розвитку і відновлення територіальної громади [3]. По-друге, система фінансування відновлення також ґрунтується на проєктних підходах [6]. Крім того, дослідження Transparency International Україна показало [7], що більшість громадян вважає органи місцевого самоврядування відповідальними за реалізацію цих проєктів. Також результати даного опитування показали, що українці, окрім війни, що призводить до втрати населення та руйнування інфраструктури, найбільшими проблемами у країні вбачають високий рівень корупції та відсутність професіоналів у владі на всіх рівнях. Таким чином, якість управління проєктами в громадах прямо пов'язана з якістю відновлення України. Аналізуючи розвиток територіальних громад за крайні 5 років, можна впевнено сказати, що спроби перетворити стратегічне планування та проєктний підхід (як його частину) на практичний інструмент місцевого розвитку принесли різні результати у різних громадах. В багатьох із них спостерігається недостатня увага до проєктного менеджменту як важливої діяльності для досягнення цілей розвитку громади. Відсутність або низька увага до проєктного підходу на рівні керівництва та

команди органу місцевого самоврядування призводить до втрачених можливостей та переваг проєктно-орієнтованого підходу в управлінні громадою.

Молодіжна політика – напрям державної політики, спрямований на створення соціально-економічних, політичних, організаційних, правових умов і гарантій для соціалізації та інтеграції дітей та молоді в суспільні процеси, що здійснюються в інтересах дітей та молоді та за їх участю [4]. Згідно законодавства, молодь в Україні – це люди віком від 14 до 35 років.

Задля досягнення таких цілей молодіжні працівники та представники інших суб'єктів молодіжної політики зобов'язані володіти основами проєктного менеджменту як ефективного інструменту реалізації даної політики, або ж на постійній основі співпрацювати із кваліфікованими проєктними менеджерами. На локальному рівні, на прикладі Івано-Франківської міської територіальної громади, основним суб'єктом розробки та реалізації молодіжної політики є Департамент молодіжної політики та спорту, який планує та здійснює свою діяльність на основі цільових соціальних програм, основною з яких є «Молодь Івано-Франківської міської територіальної громади» на 2021-2025 роки [5], та залучає до цього процесу інших співвиконавців: інші структурні підрозділи виконавчого комітету, громадські організації, бізнес, медіа та інші суб'єкти молодіжної політики, які діють на території громади. В Департаменті молодіжної політики та спорту Івано-Франківської міської ради відсутня окрема посада проєктного менеджера, який би відповідав за дану діяльність, тому успіх в реалізації стратегій та досягнення цілей залежить виключно від знань, навичок та компетенцій начальника відділу молодіжної політики Департаменту та його головного спеціаліста. Зі своєї сторони виконавчий комітет систематично заохочує працівників проходити додаткові курси підвищення кваліфікації та навчальні проєкти, проте це добровільна участь, через що опанування основ проєктного менеджменту цікаво далеко не всім через достатню кількість завдань та об'язків згідно із посадовими інструкціями існуючих посадах.

Аналізуючи реалізацію молодіжної політики в Івано-Франківській громаді, впевнено можна завдяки, що саме завдяки впровадженню проєктного підходу вдалося реалізувати масштабні проєкти із залученням донорського фінансування. До прикладу, з ремонт приміщення і закупівля меблів та обладнання для відкриття комунальної установи «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» [2], який з однієї сторони є ресурсом для реалізації молодіжної політики в громаді, а з іншої – повноцінним її суб'єктом; створення ряду можливостей для підтримки молоді громади інформаційно-методично, професійно, фінансово [1].

Беручи до уваги уже досягнуті результати, впровадження проєктно-орієнтованого підходу та створення відповідної штатної одиниці дасть змогу в повній мірі досягнути поставлених цілей громади у реалізації молодіжної політики.

Список використаних джерел

1. Брифінг – 01.04.2024 – про можливості для молоді в Івано-Франківській громаді. URL : https://www.youtube.com/watch?v=2JqnuL_s6m8 (дата звернення: 02.04.2024)
2. Збірник історій «Громадянське суспільство, бізнес та влада – кращі практики співпраці». С. 49-50 URL: <https://cedem.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/2024-ZBIRNYK-ISTORIY-GROMADYANSKE-SUSPILSTVO-BIZNES-TA-VLADA-KRASHNI-PRAKTYKY-SPIVPRATSI.pdf> (дата звернення: 28.03.2024)
3. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 №156-VIII. Дата оновлення 01 січня 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення 15.03.2024)
4. Про основні засади молодіжної політики : Закон України від 27.04.2021 № 1414-IX. Дата оновлення 31 березня 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text> (дата звернення: 01.03.2024)
5. Про програму «Молодь Івано-Франківської міської територіальної громади» на 2021-2025 роки : Рішення Івано-Франківської міської ради від 24.12.2020р. № 348-3. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/523870/> (дата звернення: 28.03.2024)
6. Цифрова екосистема для підзвітного управління відновленням DREAM. URL: <https://dream.gov.ua/ua> (дата звернення 25.03.2024)
7. Як відбудувувати Україну — соціологічне опитування громадян та представників бізнесу. Transparency International Ukraine. URL: <https://ti-ukraine.org/research/yak-vidbudovuvaty-ukrayinu-sotsiologichne-opytuvannya-gromadyan-ta-predstavnykiv-biznesu> (дата звернення 25.03.2024)

УДК 331.108.26

Король Світлана Василівна

к.е.н., доцент, докторант

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

Чабан Сергій Валерійович

аспірант першого року навчання,

спеціальність 073 «Менеджмент»

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ HR В ІТ-ПРОЄКТАХ

В умовах мінливого середовища специфіка ІТ-професій вимагає особливих підходів до набору персоналу, оцінки технічних навичок, проведення тестів на знання програмування, аналізу даних та знання сучасних технологій. Водночас управління персоналом в ІТ-проєктах включає розуміння та впровадження Agile

методологій розробки програмного забезпечення, які вимагають нових підходів до управління та комунікації всередині команд. Тому в даній сфері важливо надавати можливості для постійного навчання та професійного розвитку, а це може включати участь у конференціях, курсах, тренінгах, а також активну діяльність у спільнотах програмістів та технічних спеціалістів. Відтак у такій площині важливо мати систему управління талантами, яка б допомагала виявляти та розвивати потенційні лідерські якості та навички серед фахівців. Крім того, з ростом глобалізації важливо мати і розуміння міжкультурних аспектів як в управлінні міжнародними командами так і в управлінні розподіленими командами [1-4].

У такій площині необхідно виокремити робочі гіпотези, які можуть мати місце при практичному застосуванні управління HR в IT-проектах, а саме:

1) гіпотеза про вплив комунікаційних стратегій на успішність проектів в IT-сфері.

Успішність виконання проектів у сфері IT значно залежить від ефективності комунікаційних стратегій в управлінні людськими ресурсами. Особливу увагу слід звертати на формати комунікації, структуру та засоби зв'язку в команді проекту для досягнення успішних результатів. Ця гіпотеза передбачає, що ефективність комунікаційних стратегій в управлінні людськими ресурсами впливає на успішність проектів в IT-сфері. Вона може виявити, наскільки важливим є створення ефективної системи комунікацій у команді проекту для досягнення успішних результатів. Досліджена інформація може бути корисною для керівників проектів, менеджерів з розвитку команд та HR-фахівців, які працюють в IT-сфері.

При цьому обґрунтування сформульованої гіпотези може базуватися на наступних аргументах:

– потреба в ефективній комунікації: в IT проектах, де залучено багато фахівців з різних напрямів, точність і чіткість комунікацій між членами команди є критично важливою для уникнення непорозумінь та помилок;

– взаємозв'язок з задачами проекту: IT проекти часто вимагають різноманітних умінь та знань, які вимагають узгодженого обміну інформацією. Очевидно, що недоліки в комунікації можуть призвести до затримок у вирішенні завдань;

2) гіпотеза про вплив мотивації та підтримки персоналу на якість і завершення проектів у IT сфері.

Підтримка та ефективна мотивація персоналу, враховуючи особливості IT сфери, сприяють не лише якості виконання завдань, але й вчасному завершенню проектів з урахуванням встановлених стандартів якості. Тобто, ця гіпотеза стверджує, що підтримка та ефективна мотивація персоналу впливають на якість і завершення проектів в IT-сфері. Результати її реалізації можуть бути корисними для менеджерів, керівників проектів та HR-спеціалістів, які працюють в IT, допомагаючи їм удосконалювати стратегії мотивації та підтримувати персонал для досягнення кращих результатів у виконанні проектів.

Обґрунтування сформульованої гіпотези може базуватися на наступних аргументах:

– специфіка робочих завдань у ІТ: завдання у ІТ сфері можуть бути складними та технічно вимогливими, що потребує високого рівня мотивації для досягнення успішних результатів;

– ефективність роботи в команді: підтримка та мотивація сприяють побудові спланованих та взаємопов'язаних команд, що може позитивно позначитися на швидкості та якості виконання завдань.

Відтак перевірка достовірності сформульованих гіпотез може бути здійснена через проведення подальших наукових досліджень.

Отже, управління людськими ресурсами в ІТ-сфері є ключовим для досягнення успіху проєктів, оскільки велика його частина полягає в команді спеціалістів, їхній ефективності та мотивації. При цьому враховуючи швидкі темпи змін в технологіях та ринку, управління ними відіграє критичну роль в забезпеченні актуальності та конкурентоспроможності організацій. Тому в подальшому, зазначені вище, теоретичні аспекти та запропоновані робочі гіпотези нададуть основу для управління HR в ІТ-проєктах, допомагаючи при цьому створити ефективні стратегії для набору, розвитку та утримання висококваліфікованих фахівців у галузі інформаційних технологій.

Список використаних джерел

1. Журан О. А., Філатова Т. В., Чернишов О. О. Модель формування сучасних компетенцій ІТ-фахівців. *Інформатика та математичні методи в моделюванні*. 2019. № 9(3). С. 195-202. DOI: <https://doi.org/10.15276/imms.v9.no3.195>

2. Журан О., Лінгур Л., Філатова Т. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2021. (30). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-26>.

3. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки: колективна монографія / за наук. редакцією д.е.н., професора Міщук Г. Ю. Рівне: НУВГП, 2020. 408 с.

4. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія / О. Б. Данченко, В. О. Занора. Черкаси: ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.

СЕКЦІЯ 5. МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЕКОНОМІКА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

УДК 338.054.23

Кінаш Ірина Петрівна

д. е. н. професор,

Пасека Ігор Миколайович

аспірант

Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу, Україна

ІНФРАСТРУКТУРА ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Соціальна інфраструктура відноситься до системи ресурсів, спрямованих на задоволення соціальних потреб і підтримку якості життя громадян. Серед соціальної інфраструктури виділяємо інфраструктуру освіти, яка забезпечує якість освітнього процесу, належні умови для навчання, виховання, розвитку, створює комфорт всіх учасників навчально-виховного процесу. Інфраструктура освіти має відповідати трьом ключовим вимогам, а саме: доступність; надійність; безпечність. До війни (початок 2021/2022 н.р.) інфраструктура освіти в Україні налічувала: 13875 закладів дошкільної освіти, 12976 загальної середньої освіти, 670 професійно-технічної освіти, 342 вищої освіти та 283 фахової передвищої освіти [1].

Ставимо за мету - дослідити втрати інфраструктури освіти в умовах воєнного стану. Вдамося до короткої характеристики інфраструктури освіти. Її формують такі заклади:

- дошкільні заклади, такі як дитячі садки, дитячі ясла, денні стаціонари для дітей молодшого віку, забезпечують догляд та освіту для дітей до початку шкільного навчання;

- загальноосвітні школи, які надають освіту для дітей та підлітків у віці від 6 до 18 років. Вони забезпечують базову освіту та підготовку до подальшого навчання чи вступу до професійних або вищих навчальних закладів;

- професійно-технічні навчальні заклади, які надають професійну освіту та підготовку до роботи в певних галузях промисловості, сфері послуг та ремеслів;

- коледжі й технікуми, які надають середню та вищу професійну освіту, готують студентів до різних професійних напрямків та допомагають їм отримати необхідні навички для вступу на ринок праці;

- університети і вищі навчальні заклади, які надають вищу освіту та підготовку до різних наукових, технічних, гуманітарних та мистецьких спеціальностей.

Згідно досліджень Київської школи економіки сфера освіти є однією з найбільш постраждалих унаслідок війни за кількістю зруйнованих, пошкоджених та втрачених є об'єкти інфраструктури. Загалом внаслідок бойових дій було пошкоджено майже 3,4 тис. освітніх закладів, крім того, у багатьох регіонах навчальний процес у школах та інших закладах був зупинений тривалий час [1].

Узагальними дані стосовно пошкоджених та зруйнованих об'єктів освіти в Україні (табл.1).

Таблиця 1- Динаміка втрат інфраструктури освіти в Україні

Втрати за типом навчальних закладів						
	Дошкільні	Загальна середні та професійно-технічні	Вища освіта	Заклади фахової передвищої освіти	Позашкільна освіта	Всього
2020-21 рр.	15335	14873	515	129	1389	32241
2021-22 рр.	14974	13991	386	248	1263	30862
2022-23 рр.	13875	12976	342	283	1470	29946
% втрат	-7,92%	-7,82%	-12,86	+14,11	+16,38%	-7,11%
Пошкоджено під час бойових дій	1096	1619	69	125	138	3047
Зруйновано під час бойових дій	104	190	4	10	18	326
Опинились на окупованих територіях	846	894	-	-	101	1841
Втрати млрд. дол. США	11,78					

*дані станом на 3 серпня 2023р.[2, 3]

Пошкоджень зазнали 1096 закладів дошкільної освіти, повністю зруйновано 104, опинились на окупованих територіях 846 заклади. Серед закладів середньої освіти, повністю зруйновано 190, пошкоджено 1619, т 894 закладів опинились на тимчасово окупованих територіях. З 1470 закладів позашкільної освіти повністю зруйновано і не підлягає відновленню 18, пошкоджено 138, опинилось на окупованих територіях 101. Заклади вищої та фахової передвищої освіти - пошкоджено 125 закладів фахової передвищої освіт та 69 вищої освіти. Повністю зруйновано, відповідно, 4 та 9 таких закладів. [2] Таким чином, найбільшу втрату серед закладів освіти спостерігаємо серед закладів вищої освіти (близько 13%).

Серед закладів середньої освіти пошкоджено і зруйновано 13,93% закладів, а припинили діяльність тільки 7,82%. Це свідчить, що відбувається процес відновлення і пошкоджені об'єкти вводяться в експлуатацію і функціонують. І така тенденція спостерігається у всіх закладах освіти.

Також гостро стоїть питання закладів, які опинились на окупованих територіях. За попередньою оцінкою їх більше ніж 1841 освітніх об'єктів. Їхній стан та придатність для освітніх процесів можливо визначити в повній мірі тільки після деокупації територій де вони знаходяться. Серед усіх областей України найбільш постраждалою є Донецька область – пошкоджено або зруйновано 64% усіх навчальних закладів. Значними є руйнування інфраструктури освіти в Запоріжській, Луганській, Харківській та Херсонській областях.

Прикро, що й інфраструктура наукова, зокрема та, що належить НАН України теж зазнала втрат. За попередніми підрахунками, знищено, пошкоджено та вилучено на потреби Збройних Сил України 117 об'єктів рухомого та нерухомого майна 34-х інститутів та інших закладів НАН України. Попередня загальна оцінка втрат, лише за науковимикладами НАНУ, складає \$7,8 млн [1].

Таким чином, бойові дії в Україні викликають системні зміни в інфраструктурі освіти, що призводять до серйозних наслідків для освітньої системи та суспільства в цілому. Негативний вплив війни відображається у руйнуванні навчальних закладів, евакуації населення з районів бойових дій, втраті доступу до освітніх ресурсів та загальному порушенні навчального процесу. У результаті руйнування будівель та інфраструктури навчальних закладів створюється загроза безпеці для навчальної спільноти, включаючи учнів, студентів та викладачів. Крім того, велика частина населення, яка проживає в зоні конфлікту, змушена шукати притулок та безпечне пристановище, що ускладнює доступ до освіти та навчання. Втрата доступу до освітніх ресурсів, таких як підручники, лабораторне обладнання та комп'ютери, обмежує можливості навчання та утруднює здобуття якісної освіти. Це може мати серйозні наслідки для майбутнього освітньої системи та розвитку суспільства загалом.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. «Росія заплатить» Київська школа економіки URL: <https://kse.ua/ua/russia-will-pay/>
3. Київська школа економіки «Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на червень 2023 року URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_Report.pdf

УДК 331.556

Маринчак Роман Олегович

аспірант

Науковий керівник: Андрусів Уляна Ярославівна

к.е.н, доцент

Івано-Франківський національний

технічний університет нафти і газу (Україна)

ВТРАТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Проблема втрати інтелектуального капіталу України під час війни є серйозним викликом, що ставить під загрозу розвиток країни та її майбутнє. Військові конфлікти та війни завжди призводять до руйнування економіки, соціальних структур і освітніх систем, а також до масового переселення населення. Одним із найбільш болісних наслідків є втрата висококваліфікованих кадрів, які є ключовим ресурсом для розвитку будь-якої країни.

У воєнний період люди, зокрема науковці, вчені, інженери та інші спеціалісти, змушені залишати свої рідні міста та країну через загрозу життю та безпеці. Це може призвести до великої втрати талановитих індивідів, які мають значний потенціал для наукових досліджень, інновацій та розвитку різних галузей економіки.

Крім того, війна призводить до руйнування науково-дослідницьких інститутів, університетів та інших освітніх закладів, а також до зниження інвестицій у наукові програми та розвиток інновацій. Це може суттєво ускладнити можливості країни залучати та зберігати талановитих фахівців та інтелектуальний капітал.

Загалом, втрата інтелектуального потенціалу під час війни може мати довгострокові наслідки для економічного розвитку та соціального благополуччя країни. Тому важливо приділяти увагу заходам, спрямованим на збереження та розвиток інтелектуального потенціалу навіть у воєнний період, а також на відновлення його після завершення вторгнення.

В умовах, що склалися, важливо говорити не лише про інтелектуальний капітал, а про людський капітал загалом, адже масова міграція значним чином впливає на структуру та якість людського потенціалу, оскільки країну покидають переважно молоді активні люди, а також діти, які в майбутньому повинні приносити користь своїй державі та примножувати її інтелектуальну складову.

Сьогодні в Україні налічується за різними даними від 6 до 8 млн. біженців. За статистикою ООН, станом на 6 листопада 2023 року в Україні також зафіксовано близько 3,7 млн. внутрішньо переміщених осіб (ВПО), а за даними Євростату, станом на 31 січня 2024 року 4,3 млн. громадян України, які виїхали в Європу внаслідок російського вторгнення, мають статус тимчасового захисту в

ЄС [1]. Дуже тривожним є той факт, що дедалі менше українців з числа біженців чи ВПО планують повертатися додому. Це свідчить про негативну демографічну тенденцію, яка в довгостроковій перспективі може мати руйнівні наслідки для нашої країни. Адже від того, чи вдасться повернути українців додому після війни, залежить майбутнє економіки України та її відновлення. Дедалі частіше це питання піднімають в уряді, у бізнес-колах і серед експертів. Проте нові дослідження дедалі очевидніше показують: що довше триває війна, тим більше причин залишитися за кордоном з'являється у значної частини українських біженців. Вони знаходять роботу, відкривають свій бізнес, а діти, особливо старшого шкільного віку, отримують реальну перспективу вільного доступу на європейський ринок праці із європейською освітою [2].

За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН), від початку війни за кордон виїхали понад 6,8 млн. українців, із яких понад 5,8 млн. опинилися у Європі. Результати проведеного ними дослідження щодо українських біженців та ВПО наведено в таблиці 1.

Таблиця 1- Результати дослідження УВКБ ООН щодо українських біженців/переселенців станом на 01.12.2023 [2]

Показник	ВПО, %	Біженці за кордоном, %
1	2	3
Вік українських переселенців		
Неповнолітні	35	16
Жінки у віці 18-34 років	15	12
Жінки у віці 35-59 років	29	23
Літні люди (старші 60 років)	6	16
Доходи і робота		
Дорослі із членами родини на утриманні	30	34
Отримують соціальні виплати	67	85
Мають роботу	43	33
Мають доходи, що покривають базові потреби	35	17
Відвідують курси професійної переорієнтації	11	0,2
Що впливає на повернення/неповернення українців додому		
Безпекові фактори, продовження війни	90	95
Життєві умови у місці нинішнього перебування	74	56
Життєві умови вдома (базові послуги, наявність житла, наявність роботи)	90	85

Останнім часом зменшилася частка біженців, які сподіваються повернутися додому - 65% опитаних у січні-лютому цього року проти 77% опитаних у квітні-травні 2023-го. Частка ВПО, які планують повернутися, теж зменшилася - до 72% з 84%. Менш, ніж рік тому 14% біженців і 15% ВПО повідомили про плани

повернутися на постійне проживання додому в найближчі три місяці. Тепер ці цифри значно знизилися - до 6% біженців і 5% ВПО, які говорять про такі плани протягом 12 місяців.

Зазначено, що наміри про повернення різняться залежно від кількох чинників, серед яких: близькість країн, що приймають (для біженців), ситуація в місцях походження (наприклад, родичі та/або майно, що залишилося в Україні), демографічні характеристики/вразливості (зокрема коефіцієнт залежності) і перспективи соціально-економічної інклюзії в країнах, що приймають, або районах переміщення (наприклад, участь у ринку праці) [3].

Уряд визначає створення умов для повернення українців додому як свій головний пріоритет. Міністерство економіки розробляє прогнози, включаючи ті, які стосуються наступного бюджету, із врахуванням очікувань щодо повернення близько 3 мільйонів українців з-за кордону. Це робиться з метою підтримки як виробництва, так і споживання в країні після завершення війни.

Тим часом українські аналітичні центри та економісти вже розпочали оцінювати не лише кількість тих, хто виїхав, але й наслідки цього для економіки. Зокрема, згідно з даними Європейської Бізнес Асоціації (ЕБА), одним із найбільших спільних викликів для підприємців є проблеми з людським капіталом. Багато компаній вже відчули негативні наслідки відтоку робочої сили за кордон. Економісти попереджають, що якщо не створити умови для повернення мігрантів, Україна може втратити до 113 мільярдів доларів ВВП за 10 років, що також призведе до втрати близько 45 мільярдів доларів податкових надходжень [4]. Навіть якщо всі біженці повернуться, цього буде недостатньо, щоб підтримати темпи росту ВВП вищі за 7% на рік, а без цього вибратися з економічної прірви буде неможливо.

Тому варто розглядати питання повернення українців додому з урахуванням їхніх потреб і причин від'їзду. Необхідно створити умови для їхнього успішного повернення, враховуючи економічні, соціальні та політичні аспекти.

Список використаних джерел

1. Перун В. (2024). В ООН повідомили про зменшення кількості біженців і ВПО, які сподіваються повернутися додому. LB.ua. URL: https://lb.ua/society/2024/03/11/602784_oon_povidomili_pro_zmenschennya.html
2. Управління Верховного Комісара у справах біженців в Україні. Офіційний сайт. <https://www.unhcr.org/ua/>
3. Зануда А. (2023). Скільки українців не повернуться з-за кордону і чим це загрожує Україні. *BBC Україна*. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c06e1y0lv80o>
4. Європейська Бізнес Асоціація. Офіційний сайт URL: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analilyka/>

УДК 314.061

Кінаш Ірина Петрівна

д.е.н., професор

Ленів Анна Юрївна

здобувач вищої освіти

*Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу (Україна)*

ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

На сучасному етапі суспільного розвитку України лідерство набуває змісту фактора стабільності, інтеграції інтересів різних груп населення. Адже лідери, формуючи стратегію й визначаючи засоби її реалізації, виступають ініціаторами перетворень та ключовими фігурами успішного функціонування організації чи навіть країни.

Одним з основних рушійних елементів у системі трансформаційного менеджменту є трансформаційне лідерство. Відмова від багатоступінчастої ієрархії зумовила подальшу відмову від адміністративно-командних методів управління на користь широкого делегування повноважень і формування виконавчих підрозділів за цільовим принципом, а не за функціоналом. За цих умов концепція лідерства стала домінуючою в теорії і практиці менеджменту [1].

Лідерство, як специфічний тип відносин управління ґрунтується на процесі соціального впливу, взаємодії в організації. Цей процес є більш складним, що потребує високого рівня взаємозалежності його учасників. На відміну від власне управління лідерство передбачає наявність в організації послідовників, а не підлеглих. Ціннісно-орієнтований лідер розуміє, що його цінності слугують орієнтиром для тих, на кого він має вплив. Такий лідер здатний чітко визначити власні цінності, а також усвідомити, як вони впливають на прийняття рішень і взаємодію з оточуючими [2].

Лідери впливають на інших людей, а тому несуть відповідальність не тільки за свої вчинки, але й за дії своїх послідовників. Тож, етичність вчинків лідерів, їхні цінності стають цінностями й етичними орієнтирами цілих груп людей, які просувають і поширюють їх у соціумі. Адже неможливо довго йти до поставленої мети, якщо ціннісні орієнтири у членів команди суттєво відрізняються [3].

Соціологічною групою «Рейтинг» в рамках Сімнадцятого загальнонаціонального опитування в умовах війни проведено комплексне дослідження різноманітних маркерів патріотизму українців. Окремо досліджувалася динаміка змін цінностей українського суспільства за скороченою методикою Шварца (рис.1.).

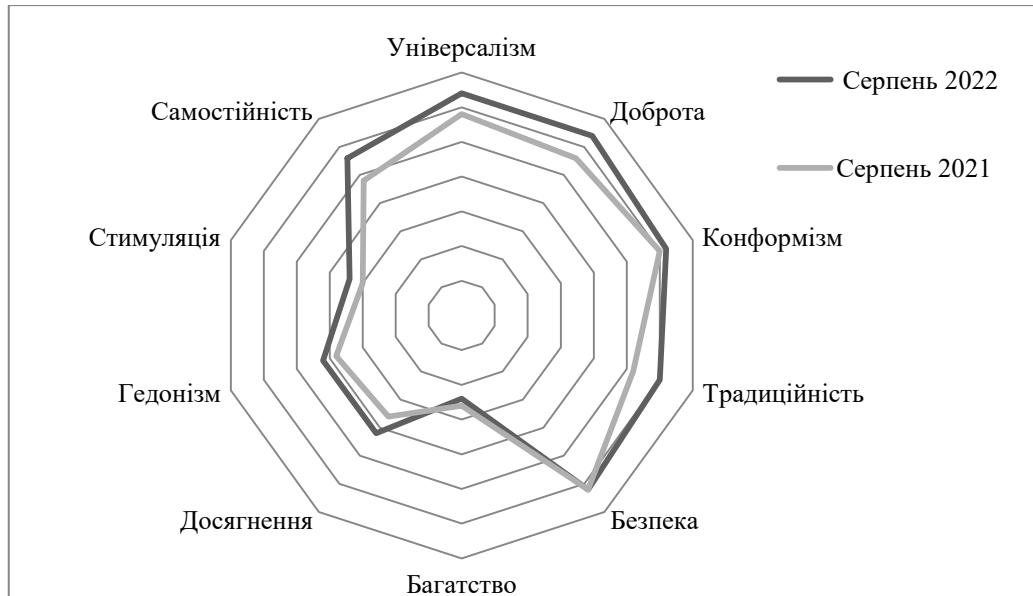


Рисунок 1 - Цінності за методикою Шварца
Джерело: [4].

Ціннісна шкала українців в умовах війни зазнала незначних змін. Загалом спостерігається динаміка у бік цінностей самовизначення та відкритості до змін. Традиційно домінують універсалізм та доброта. На високому рівні залишилися конформність і на противагу їй самостійність. Також значимими є цінності безпеки і традиційності. Найменше, як і минулого року українці цінують багатство. За рік дещо зросли значення цінності традиційності, гедонізму, стимуляції та особливо самостійності.

Соціум, в якому живе Україна останні 2 роки, кардинально змінився і потребує від лідера - керівника зовсім інших стандартів. У нашому просторі з'явилися нові лідери думок, найяскравішими прикладами є Марія Берлінська засновниця та керівниця Центру підтримки аеророзвідки та проєкту «Невидимий батальйон», Сергій Притула засновник благодійного фонду Сергія Притули, волонтер. Детальніше розглянемо ці особистості. Манера їхньої поведінки складається з таких елементів як: чітко поставлені цілі та місії; висока компетентність; швидка адаптація до змін у зовнішньому середовищі; впевненість у своїх діях; робота під тиском; вміння донести команді своє власне бачення.

Зазначимо, що лідерство – це одночасно процес і властивість. Як процес, він зосереджений на тому, що лідери роблять, які важелі впливу використовують, як мотивують поведінку людей в напрямі досягнення цілей.

Лідерство є набором певних рис людини. У таблиці 1 надаємо порівняння рис, на яких фокусуються керівники та лідери.

Трансформаційне лідерство фокусується на тому, що лідери стимулюють людей йти до старої мети зі старою енергією, а до нового результату – з надією на успіх.

Таблиця 1 - Порівняння керівника та лідера

Керівники фокусуються на:	Лідери фокусуються на:
вказівках команді	питаннях, які допоможуть членам
команди діяти	самостійної думки
вселяє страх	діє через ентузіазм
цілях	візії
вказівках «як» та «коли»	питаннях «що» та «як»
короткотермінових цілях	довготермінових цілях
організації та структурі	людях
самодержавстві	демократії
адмініструванні	інноваціях
контролі	вибудові довіри
каже «йди»	каже «ходімо»
керівники роблять речі правильно	лідери роблять правильні речі
процедурах	правилах взаємодії, які визначені спільно

Джерело: [7].

Таким чином, сучасні лідери мають запалювати людей і передавати свій ентузіазм, своє бачення майбутнього, допомагати адаптуватися до викликів сучасності.

Список використаних джерел

1. Жарик Є.А. Трансформаційне лідерство як запорука успішного управління змінами. Запоріжжя. 2018. 201с. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/4367/4294>
2. Лідерство, що визначається цінностями: ключ до успіху та спільного добробуту. URL: https://lb.ua/blog/aspen_institute_kyiv/581468_liderstvo_shcho_viznachaietsya.html
3. Іванова Н. Г., Паливода О. О., Андрусин Ю. І.. Психологічні засади лідерства в системі стратегічних комунікацій : навч. посіб. Київ. 2022. 7 - 17 с.
4. Сімнадцяте загальнонаціональне опитування: Ідентичність. Патріотизм. Цінності. URL: https://sau.in.ua/app/uploads/2022/08/rg_ua_1000_independence_082022_xvii_press.pdf

УДК 338

Ковалів Ярема Богданович
Партнер Юридична фірма
Integrites (Україна)
Директор, Ініціатива
Energize Ukraine

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ВЕЛИКИХ МІЖНАРОДНИХ ПРОЄКТІВ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Україна зіткнулася з безпрецедентним викликами. Триваюче повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну, спричинило значні жертви серед цивільного населення, руйнування та пошкодження соціальної й критичної інфраструктури та виробничих активів, а також завдало серйозних людських, соціальних і економічних втрат для країни. Розмір майбутніх відновлювальних потреб підкреслює масштаб завдання, яке стоїть не тільки перед Україною але і перед усім світом в контексті глобальної стабільності та розвитку.

У Третій Швидкій оцінці завданої шкоди та потреб (RDNA3), спільно розробленій Світовим банком, Урядом України, Європейською Комісією та Організацією Об'єднаних Націй, представлено оцінку прямої шкоди пов'язаної з руйнуванням мільйонів квадратних метрів житла, тисяч кілометрів доріг, мостів та значної частини енергетичної інфраструктури, яка станом на 31 грудня 2023 року досягла майже 152 млрд доларів США. Відповідно до RDNA3, найбільше постраждали такі сектори, як житло, транспорт, торгівля й промисловість, сільське господарство та енергетика.

Станом на 31 грудня 2023 року загальна вартість відбудови та відновлення в Україні становить близько 486 млрд доларів США протягом наступного десятиліття. Згідно з RDNA3, тільки у 2024 році країна потребуватиме близько 15 млрд доларів США на пріоритети негайної відбудови й відновлення як на національному, так і на місцевому рівнях.

Масштаби потреб у відновленні свідчать, що це неможливо без залучення, в широкому сенсі, міжнародної підтримки, фінансування та технологій. Роль міжнародної спільноти в післявоєнній відбудові є критичною.

Розгляд питань відновлення постраждалих територій вимагає встановлення багаторівневого підходу до реалізації та управління, який би включав державні, приватні та громадські сектори.

Очевидно, що потреба у фінансуванні на зараз значно перевищує спроможності наявних для України джерел фінансування. Відповідно, зважена та стратегічна розстановка пріоритетів –першочергову для України у довгостроковій перспективі.

У відповідь на цю потребу, міжнародні фінансові установи, такі як ЄБРР та МБРР, а також приватні інвестори, зобов'язалися виділити значні кошти. Під час свого запуску Багатостороння координаційна платформа донорів об'єднала Україну, ЄС, країни G7, а також міжнародні фінансові установи. В лютому 2024 року члени Керівного комітету шляхом консенсусу схвалили розширення Платформи та приєднання до неї чотирьох нових членів: Республіки Корея, Нідерландів, Норвегії та Швеції, а також шести нових спостерігачів : Данії, Естонії, Латвії, Литви, Польщі та Іспанії.

Платформа підтримується Секретаріатом, з офісом у Брюсселі на базі Європейської Комісії та офісом в Києві на базі Уряду України.

Структура фінансування плану відновлення України, включає партнерські гранти, кредити та приватні інвестиції, а також використання конфіскованих активів Росії як ключового джерела відновлення.

У процесі відбудови виникають різноманітні політичні та соціальні виклики, котрі мають значний вплив на ефективність та стійкість реалізації міжнародних проектів. До політичних викликів варто віднести необхідність:

- забезпечення політичної відповідності між внутрішньою політикою України та стратегічними цілями донорських країн та організацій.
- забезпечення координації між різними рівнями управління в Україні для уникнення дублювання зусиль і конфлікту інтересів.
- стабілізації політичного середовища, яке змінилось унаслідок війни, для створення сприятливого клімату для інвестицій та довготривалих проектів.

В умовах відбудови України, людський капітал виступає як ключовий ресурс для соціально-економічного відновлення. Масштабна міграція, викликана війною, створила демографічні та виклики наявності робочої сили, які вимагають уваги влади України та міжнародних партнерів. Освітня система потребує адаптації для задоволення потреб ринку праці, включаючи розвиток високотехнологічних секторів, ініціатив у сфері психосоціальної підтримки, та програм професійного перенавчання, що забезпечать гнучкість робочої сили. Щоб інтегруватися до сучасних виробничих ланцюжків та розвинути технологічну конкурентоздатність,.

Відбудова України має враховувати ризик продовження ворожих дій або інших загроз, визначаючи стратегії для захисту та підтримки населення в умовах невизначеності.

Очікувано, що основні потреби у відбудові будуть сконцентровані в сфері транспорту (22%), житла (17%) енергетики (11%).

Кожен напрям відбудови має свої особливості та умови реалізації, але природним чином ці сфери перетинаються, оскільки під час усебічної трансформації країни, якою буде відбудова України, потрібно, щоб багато елементів працювали в унісон.

Ми розуміємо, що основними донорами відбудови будуть виступати міжнародні партнери в першу чергу на рівні держав-партнерів. Хоча приватний бізнес безумовно буде відігравати важливу роль в цьому. Таке фінансування не

можливе без виконання Україною певних умов трансформації в тому числі в рамках шляху до повного членства у ЄС та НАТО.

Це зокрема вимагає встановлення повноцінної демократії, стійких інституцій, низького рівня корупції, а також посилення залученості громадян та громад до формування політики. Значна увага в процесі євроінтеграції приділяється децентралізації, створенню конкурентного політичного середовища та незалежних ЗМІ.

Висновки та рекомендації. Відбудова України прискорить перехід від пострадянської спадщини до сучасної демократії. Узгодження законодавства України та ЄС збільшить прозорість та знизить корупцію. Вочевидь, прогрес України потрібно вимірювати не за ухваленням необхідного законодавства, але насамперед за тим, як ці закони втілюються в життя.

Відбудова України є складним, але життєво важливим процесом, що вимагає масштабної підтримки та залучення міжнародних інвестицій, технологій та досвіду. Це унікальна можливість не тільки відновити зруйноване, але й модернізувати країну, впроваджуючи інноваційні технології та сталі практики. Без співпраці з міжнародними партнерами, активізації роботи з приватним сектором через публічно-приватне партнерство та концесії, а також зосередженні уваги на розробці проектів, що сприятимуть сталому розвитку країни, відбудова та реалізація масштабних проектів не є можливою.

Список використаних джерел

1. Відновлення України-великі можливості для економіки. URL: <https://ces.org.ua/>
2. Фінансово-економічні наслідки війни. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>
3. Оцінка потреб України на відновлення та відбудову. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>

СЕКЦІЯ 6. МЕНЕДЖМЕНТ МІСТ ТА ТЕРИТОРІЙ: ВІД САМООРГАНІЗАЦІЇ ДО УСПІШНОЇ ГРОМАДИ Й ЕФЕКТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ

УДК 332.145:338.244.47

Головня Олена Михайлівна

д.е.н., доцент

Вінницький національний аграрний університет (Україна)

ПАРТИЦИПАЦІЯ ТА ІНТЕРКУЛЬТУРНА ІНТЕГРАЦІЯ ВІННИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Інтегрований розвиток міста – це глобальний стратегічний підхід, спрямований на комплексне покращення життя мешканців та забезпечення сталого розвитку. Україна має давні традиції централізованого планування та жорсткого регулювання місцевих або муніципальних питань з боку національного уряду. З реалізацією нинішнім урядом нової політики децентралізації та місцевого самоврядування ця традиція залишиться у минулому, а реформи впроваджуватимуться відповідно до вимог Європейської Хартії місцевого самоврядування [1]. Важливою частиною інтегрованого розвитку міста є інтеркультурність.

Культура як сукупність соціальних механізмів та інструментів, що народжують емоційну енергетику окремої людини, громади та суспільства в цілому, повинна впливати на формування ідентичності та згуртованості громади. Інтеркультурність – це розуміння того, що різноманітність та позитивна взаємодія між різними культурами є перевагою. Це ідея такої політики і практики, які підтримують взаємодію, розуміння і повагу різних культур і національно-етнічних груп. Вона виходить за рамки просто прийняття різних культур, відзначає як відмінності, так і подібності між різними культурами і як те, що може зробити громади сильнішими. Це, звичайно, не означає, що йдеться лише про піднесення нових або незнайомих культур, але й про вшанування традиційних і місцевих сторін культури, мови, релігійних переконань, тощо [3].

Вінниця – інтеркультурний центр Східного Поділля, який єднає усіх мешканців та гостей міста різного походження; втілює модель інтеркультурної інтеграції; усвідомлює переваги етнокультурного різноманіття та сприймає його як джерело інновацій та розвитку міста. Вінниця – учасник Програми Ради Європи «Інтеркультурні міста». Вінничани розвивають модель міста, що сприяє міжкультурній інтеграції в різних міських спільнотах.

Важливим аспектом є те, що програма була розпочата для того, щоб запропонувати практичні політичні рішення і методи, які будь-яке місто в Європі могло б використовувати собі на благо. Підходи, що застосовуються, побудовані на широкому корпусі законів і накопиченому протягом багатьох років Радою Європи

досвіді в питаннях міграції, національних меншин, інтеркультурного діалогу й управління різноманітністю.

Мета Програми – розробити та втілити в конкретних містах модель «інтеркультурного міста», яку можна визначити наступним чином: в інтеркультурному місті проживає різноманітне населення, що складається, зокрема, з представників різного походження, різних національностей, мов, релігій і вірувань. Більшість громадян сприймають таку різноманітність як ресурс, а не як проблему, і згодні з тим, що всі культури, зберігаючи свою самоідентичність, набувають нових форм, зустрічаючись у публічному просторі.

Програма «Інтеркультурні міста» була задумана як програма дослідження дією і формування стратегії розвитку міста, спрямованої на досягнення наступних цілей: стимулювати відкрите обговорення, критичний аналіз і перегляд політики в пілотних містах на основі інтеркультурного підходу до міграції, інтеграції та соціальної згуртованості; заохотити пілотні міста до розробки всебічної інтеркультурної стратегії для управління міським різноманіттям; виробити модель інтеркультурної політики і стратегії розвитку міста як зразок і надихаючий приклад для інших європейських міст.

Програма унікальна за своїми масштабом та підходами. Вона охоплює весь Європейський континент і стосується як історичного розмаїття та проблем національних спільнот, так і сучасних міграційних процесів. Програма підходить до міст широко і відкрито, намагаючись співпрацювати на різних рівнях з політиками і чиновниками в різних сферах, громадськими організаціями та національно-культурними спільнотами, працівниками освіти та культури, бізнесом і ЗМІ, тощо.

У пілотній програмі «Інтеркультурні міста» взяли участь 11 міст, які були відібрані за стійку прихильність міського керівництва до співпраці з різноманіттям, наявність міцної мережі громадських організацій, зацікавленість у цій темі міських служб і місцевих ЗМІ. До складу пілотних міст ввійшли: Берлін-Нойкельн (Німеччина), Іжевськ (Росія), Ліон (Франція), Люблін (Польща), Мелітополь (Україна), Ньюшатель (Швейцарія), Осло (Норвегія), Патрас (Греція), Реджо Емілія (Італія), Суботиця (Сербія) та Тілбург (Нідерланди).

У 2011 році до участі в програмі долучились ще 9 міст – Боткірка (Швеція), Копенгаген (Данія), Женева (Швейцарія), Дублін (Ірландія), Лісабон (Португалія), Лімасол (Кіпр), Лондон-Луїшем (Великобританія), Печ (Угорщина), Сан-Себастьян (Іспанія). Було створено 8 національних мереж - Австралія, Італія, Марокко, Іспанія, Норвегія, Португалія, Україна та Великобританія, що наразі нараховують 137 інтеркультурних міст у 32 країнах світу. На сьогодні такі міста як Мехіко, Монреаль, міста Японії та Південної Кореї застосовують урбаністичну модель інтеркультурної інтеграції, цікавляться нею і представники міст Сполучених Штатів Америки.

Українська національна Мережа сьогодні включає такі міста, як: Вінниця, Луцьк, Мелітополь, Павлоград, Одеса та Суми. Ці міста дійсно усвідомлюють переваги етнокультурного розмаїття для розвитку своїх громад, а також стратегічно підходять до втілення моделі інтеркультурної інтеграції в політику управління своїми територіями.

Мета української мережі інтеркультурних міст включає в себе: вивчення та застосування кращого досвіду європейських міст у розвитку успішних місцевих громад, використовуючи ресурси культурного розмаїття; запровадження нових форм ефективного управління на місцевому рівні, що дозволить враховувати інтереси різних груп, представлених у місцевій громаді, об'єднувати зусилля різних секторів, мобілізувати внутрішні ресурси й досягати результатів, які впливають на якість життя громади; налагодити безпосередні партнерські зв'язки між місцевими громадами в Україні та Європі, що сприятиме розвитку окремих галузей чи місцевих індустрій; зробити пріоритетними партнерами й учасниками процесу галузі освіти, культури, економіки та ЗМІ.

Місто Вінниця долучилось до мережі інтеркультурних міст 14 квітня 2016 року, коли було підписано Меморандум національної мережі інтеркультурних міст України і з часу оцінки багатьох показників Індексу інтеркультурності змінилися, але його можна використати як відправну точку розробки Інтеркультурної стратегії м. Вінниці. На території міста проживають представники більше 40 національних спільнот.

На сьогоднішній день, враховуючи сучасний стан розвитку міста, Індекс інтеркультурності міста, проведені опитування учасниками робочої групи з розробки Інтеркультурної стратегії м. Вінниці, визначені основні стратегічні цілі інтеркультурного розвитку міста, а саме: «Інтеграція та Співпраця», «Освіта», «Культура», «Безпека», «Бізнес і туризм» [2].

З початком повномасштабного вторгнення РФ на територію України частина пріоритетних векторів розвитку сфери культури та основні цілі, які було задекларовано у стратегічних документах міста Вінниці, прийнятих до 24 лютого 2022 року, втратили свою актуальність. Важливим стало переосмислення сенсів та оперативна розробка нових, актуальних маркерів. Активні бойові дії в українських містах, які знаходяться на лінії зіткнення та постійна загроза ракетних ударів по всій території країни фокусують основне завдання для держави та органів місцевого самоврядування створення безпечних умов для реалізації культурної політики, а також розробку дієвих інструментів адаптації митців та діячів культури, які вимушені були евакуюватись, а також рецептуру подолання культурних та психологічних травм.

Зважаючи на намагання росії стерти національну ідентичність України, боротьба за збереження та розвиток культурної спадщини України набула нової актуальності. Кожний боєприпас ворога є стратегічною спробою знищення унікальної культурної спадщини та будь-яких ознак нашого мультикультуралізму. Сьогодні культура є серйозною зброєю, яка захищає та підтримує всі наші демократичні прагнення. Війна в Україні є насамперед війною цивілізаційною та світоглядною, війною культур [4].

Інтеркультурна інтеграція міської громади можлива лише за рахунок повноцінної партисипації. Партисипація – це демократичний метод вирішення конфліктних ситуацій, який дозволяє винести на обговорення будь-які питання, що хвилюють спільноту. Однак спрацювати цей метод може лише у тому випадку, коли громада активна – створює електронні петиції, надсилає запити на інформацію,

безпосередньо звертається до представників влади і готова власними силами втілювати проектні ініціативи.

Список використаних джерел

1. Інтегрований розвиток міста. URL: <https://www.vmr.gov.ua/intehrovanyi-rozvytok-mista>
2. Інтеркультурна Вінниця. URL: <https://www.vmr.gov.ua/interkultura-vinnitsia>
3. Інтеркультурна Стратегія міста Вінниці. URL: <http://surl.li/scyqd>
4. Проект стратегії розвитку культури Вінницької міської територіальної громади до 2025 року. URL: <https://surl.li/sczbw>

УДК 352

Росипайло Ігор Ярославович

*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування ІФНТУНГ
м. Івано-Франківськ, Україна*

АСПЕКТИ САМОРЕАЛІЗАЦІЇ ТА САМООРГАНІЗАЦІЇ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ГРОМАДІ

В останні десятиліття реформи децентралізації в Україні сприяли створенню об'єднаних територіальних громад (ОТГ), що стали новими адміністративними одиницями зі значними повноваженнями [1]. Разом з цим, ОТГ отримали можливість самостійно вирішувати економічні питання, що в свою чергу дало їм інструменти для ефективного соціально-економічного розвитку.

Є цілий ряд факторів, які безпосередньо впливають на процеси формування успішної громади, і вони в першу чергу залежать від ресурсів, якими володіє та чи інша громада. При цьому, означені процеси доцільно розглядати через призму використання людського ресурсу (потенціалу) [2].

Важливою умовою ефективного використання людського потенціалу в ОТГ є самореалізація громадян. Самореалізацію можна охарактеризувати як процес, механізм чи середовище, в якому громадяни мають можливість розвивати свої здібності, потенціал та задовольняти свої особисті та професійні потреби в рамках громадської діяльності на місцевому рівні. Це означає, що громадяни мають можливість активно впливати на прийняття рішень, реалізовувати свої ініціативи та проекти, сприяти розвитку своєї громади.

Самореалізація громадян в ОТГ передбачає такі чотири основні аспекти:

1. Участь у громадському житті;
2. Реалізація ініціатив;
3. Розвиток особистого потенціалу;
4. Взаємодія та співпраця.

Громадяни мають можливість брати участь у громадських обговореннях, засіданнях, публічних слуханнях та інших формах взаємодії між владою та громадою. Вони можуть висловлювати свої думки, ідеї, пропозиції щодо розвитку громади, впливати на формування рішень та стратегій, мають можливість запроваджувати свої ідеї та проєкти для поліпшення громадського блага у сфері соціального розвитку, економіки, культури, спорту, освіти тощо, можуть формувати громадські організації, ініціювати створення підприємств, розвивати проєкти з підтримки малого та середнього бізнесу тощо.

Самореалізація громадян в ОТГ також передбачає можливість розвивати свої вміння, навички та здібності, вони можуть брати участь у тренінгах, навчальних програмах, майстер-класах та інших формах освітньої діяльності, що сприяють їхньому професійному та особистому зростанню. Це дозволяє громадянам бути більш активними, компетентними та ефективними у своїй громаді.

Самореалізація громадян в ОТГ передбачає співпрацю та взаємодію з іншими членами громади, громадськими організаціями, місцевою владою та іншими зацікавленими сторонами. Це сприяє обміну ідеями, досвідом, ресурсами та партнерству для досягнення спільних цілей і завдань.

Важливим аспектом самореалізації громадян в ОТГ є створення умов, які сприяють відкритості, прозорості та доступності інформації про діяльність владних структур та можливостей для громадянської участі. Це включає передачу інформації про бюджетування, планування розвитку, рішення, що приймаються, та результати їх реалізації.

Другою умовою ефективного використання людського потенціалу в ОТГ є самоорганізація громадян. Перш за все, це означає встановлення ефективної системи управління, активну участь громадян у процесах місцевого самоврядування та формування партнерських відносин між громадою та органами влади. Самоорганізація сприяє створенню сприятливого середовища для розвитку підприємництва та залученню інвестицій.

Чотири основні аспекти самоорганізації в ОТГ включають:

1. Формування громадських організацій;
2. Громадське партнерство;
3. Громадська активність і участь;
4. Розподіл влади і відповідальності.

Громадяни можуть створювати різноманітні громадські організації, такі як громадські об'єднання, благодійні фонди, спортивні клуби, культурні асоціації тощо. Ці організації діють на добровільних засадах і об'єднують громадян зі спільними інтересами та цілями.

Самоорганізація в ОТГ передбачає побудову партнерських відносин між громадськими організаціями, бізнесом, місцевою владою та іншими зацікавленими сторонами. Це дозволяє об'єднувати ресурси, досвід та знання для спільних проєктів та ініціатив. Громадське партнерство сприяє ефективному вирішенню проблем та досягненню позитивних змін у громаді.

Самоорганізація в ОТГ підтримує громадську активність та участь громадян у прийнятті рішень та реалізації проєктів. Громадяни можуть використовувати різні форми участі, такі як громадські слухання, консультації, громадські обговорення, петиції і т. д., щоб висловлювати свої думки, ідеї та підтримувати ініціативи, які вони вважають важливими для своєї громади.

Самоорганізація в ОТГ має на меті створення активної та самодостатньої громади, яка має здатність самостійно вирішувати свої проблеми та розвиватися, і залежить від рівня громадської активності, наявності ресурсів, підтримки місцевої влади та політичної ситуації в країні в цілому. Вона сприяє зміцненню громадського духу, підвищенню ефективності управління територією, розвитку інфраструктури, соціального та економічного потенціалу громади.

Ще однією умовою створення успішної громади та побудова ефективної економіки є формування ефективної системи управління (ЕСУ) в ОТГ. При цьому, ефективну систему управління слід розуміти як організовану структуру та процеси, які сприяють здійсненню ефективного прийняття рішень, реалізації стратегічних цілей та забезпечують стале розвиток громади. Аналізуючи основні характеристики ЕСУ можна побачити, що значна їх частина залежить від правильного, ефективного та раціонального використання людського потенціалу. Адже саме ЕСУ передбачає активну громадську участь та залучення громадян до процесів управління. Громадська участь забезпечує репрезентативність і врахування потреб та думок громадян у процесах управління [3].

ЕСУ потребує наявності професіоналізму та компетентності у працівників органів влади та управління. Люди, які займають посади в управлінні, повинні мати необхідні знання, навички і досвід для ефективного виконання своїх обов'язків. Також важливо забезпечити постійне професійне навчання та розвиток працівників, щоб вони були в курсі сучасних тенденцій, методів управління та кращих практик.

ЕСУ повинна сприяти інноваціям та постійному вдосконаленню. Це означає впровадження нових ідей, технологій та підходів для забезпечення більш ефективного функціонування і досягнення стратегічних цілей громади.

Очевидно, що наявність стійкого безпосереднього зв'язку між самореалізацією і самоорганізацією громадян з побудовою ефективної системи управління та ефективним місцевим економічним розвитком, є передумовою формування та функціонування успішної громади. При цьому, зв'язок між самореалізацією громадян, самореалізацією їх в ОТГ, ефективною системою управління та ефективним місцевим економічним розвитком полягає в тому, що внаслідок активної участі громадян у вирішенні питань розвитку, створення сприятливих умов для підприємництва, формування сприятливого інвестиційного

клімату, та раціонального використання “вихованих” переваг громади, і забезпечуються передумови для реального соціально-економічного розвитку територіальної громади.

Отже, підсумовуючи вищенаведене можна зробити наступні висновки:

1. Самореалізація громадян в ОТГ є важливим фактором розвитку громад та зміцнення демократичних принципів на місцевому рівні. Вона сприяє підвищенню активності та відповідальності громадян, утвердженню їхніх прав та свобод, а також сприяє формуванню громадянського суспільства.

2. Самоорганізація в ОТГ відноситься до процесу, в якому громадяни активно об’єднуються та створюють організації та проекти для спільної роботи над розвитком своєї громади. Цей процес передбачає мобілізацію громадського потенціалу, залучення ресурсів та координацію зусиль з метою досягнення спільних цілей.

3. Ефективна система управління в ОТГ є важливим фактором для реалізації потенціалу громадян та забезпечення їх самореалізації. Це означає наявність прозорого та відкритого управління, залучення громадян до процесу прийняття рішень, ефективного використання ресурсів та розвитку механізмів взаємодії між громадянами та органами влади. ЕСУ сприяє створенню умов для самореалізації громадян та розвитку їхніх потенціалів.

4. Самореалізація та самоорганізація громадян в ОТГ відіграють ключову роль у створенні ефективної системи управління та забезпечення місцевого економічного розвитку. Ці процеси допомагають залучити громадян до активного участі у процесах прийняття рішень, важливих для розвитку громади, що сприяє зміцненню демократії на місцевому рівні та створенню сприятливих умов для економічного зростання та формування успішної громади.

Список використаних джерел:

1. Про добровільне об’єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 № 157- VIII. Відомості Верховної Ради України. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 28.03.2024).

2. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад. Постанова Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 р. № 214. Відомості Верховної Ради України. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 28.03.2024).

3. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад : Посіб. для посад. осіб місц. самоврядування. Київ : ТОВ “Підприємство “ВІ ЕН ЕЙ””, 2015. 256 с.

СЕКЦІЯ 7. МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЛОГІСТИКА

UDC: 005.932:339.138(045)

Sheydai Turkan Ali

Master of Economics, Azerbaijan State Oil and Industrial University (Azerbaijan)

Abdullayeva Nurana Namik

Master of Economics, Azerbaijan State Oil and Industrial University (Azerbaijan)

THE ROLE AND EFFICIENCY OF MARKETING LOGISTICS IN THE CONSUMER MARKET

Introduction The Decree of the President of the Republic of Azerbaijan Ilham Aliyev “On the approval of strategic road maps of the national economy and main sectors of the economy” dated December 6, 2016 identified goals that will ensure economic competitiveness, inclusiveness and further improvement of social well-being based on sustainable economic development in Azerbaijan.

Based on foreign experience, the Strategic Road Map, which plays the role of a guideline in the development of the country's economy, is of great importance in the context of the global economic and financial crisis.

The 7th direction out of 12 roadmaps prepared for the national economy and 11 sectors of the economy - the service sector, is the “Strategic Roadmap for the Development of Logistics and Trade in the Republic of Azerbaijan”, which ensures producer-consumer distribution. systems in the country and is an integral part of the movement of goods. The above-mentioned “Strategic Road Map” provides for the creation of new logistics and trade centers in Azerbaijan, which can become one of the main means for the country to obtain added value from trade activities. It should be noted that according to the objectives of the Roadmap, there are two important factors for the creation of logistics and trade centers.

Firstly, an important condition for increasing trade volumes is the provision of logistics services for multimodal operations and expensive container transport. Secondly, expanding the scope of services provided can help increase Azerbaijan's share in total trade turnover. To this end, it is planned to take measures to create logistics and trade centers in various regions of the country. By 2020, the real gross domestic product of new logistics and trade in Azerbaijan will be \$605 million. manat will increase, it is predicted that 18.9 thousand new jobs will be created in this area [1].

Marketing logistics: organization, planning, control Marketing logistics plays a crucial role in the consumer market by ensuring that products are efficiently delivered to consumers in a timely manner. Here are some key aspects of its role and efficiency:

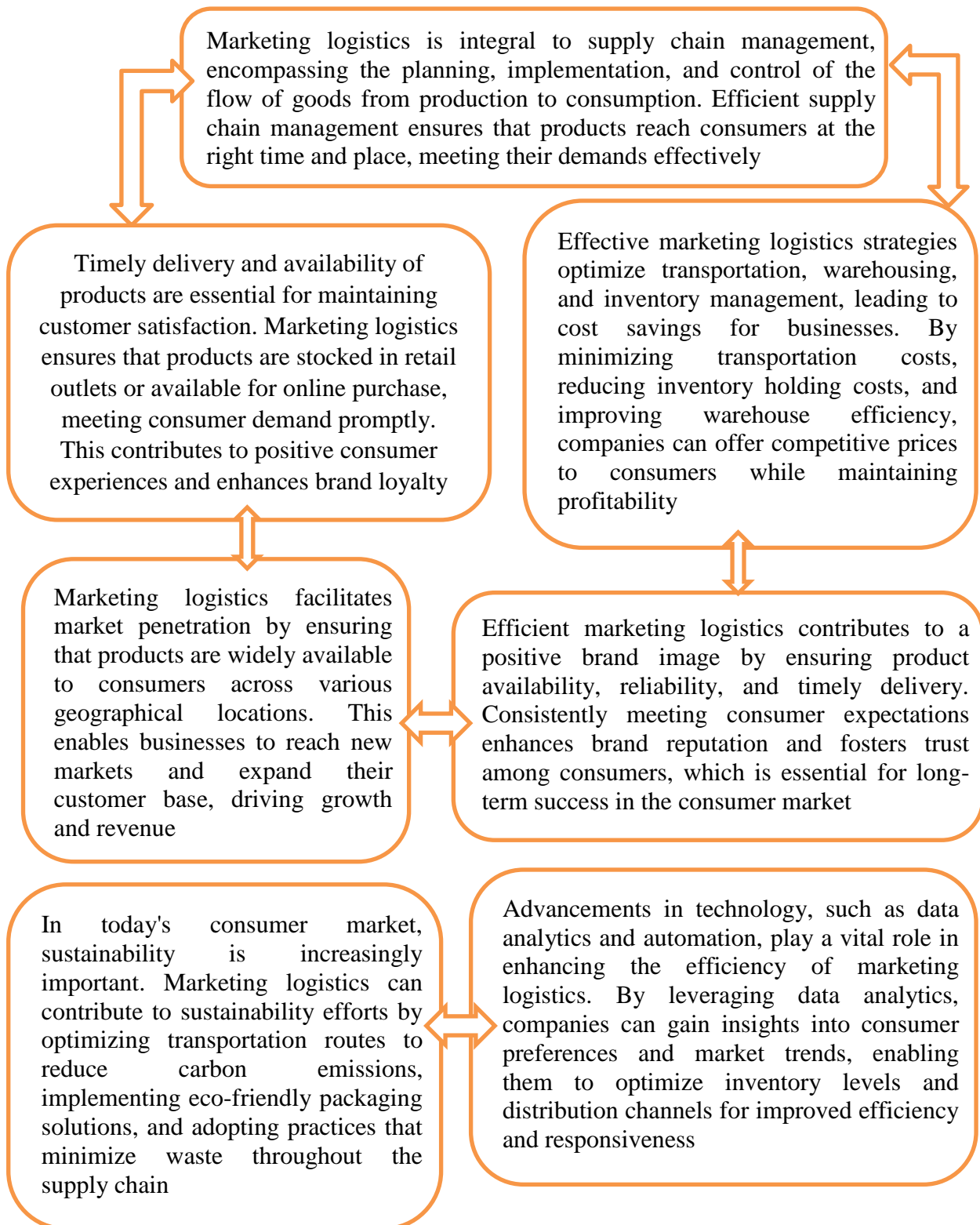


Figure. 1 Marketing logistics key aspects

Source: Compiled by the authors.

In essence, marketing logistics is essential for ensuring the smooth flow of goods from production to consumption in the consumer market. Its efficiency directly impacts customer satisfaction, cost management, market penetration, brand image, and

sustainability, making it a critical function for businesses seeking success in today's competitive marketplace.

In the context of the global economic financial crisis and competition, many firms and companies consider it necessary to organize sales logistics according to functional criteria. In this case, there does not seem to be much difference between marketing and sales activities. However, it focuses on the integration of marketing and logistics functions in order to maintain high value of the goods and services offered as a means of managing the distribution channel [2].

The functional organization of logistics has gone through three main stages in its development.

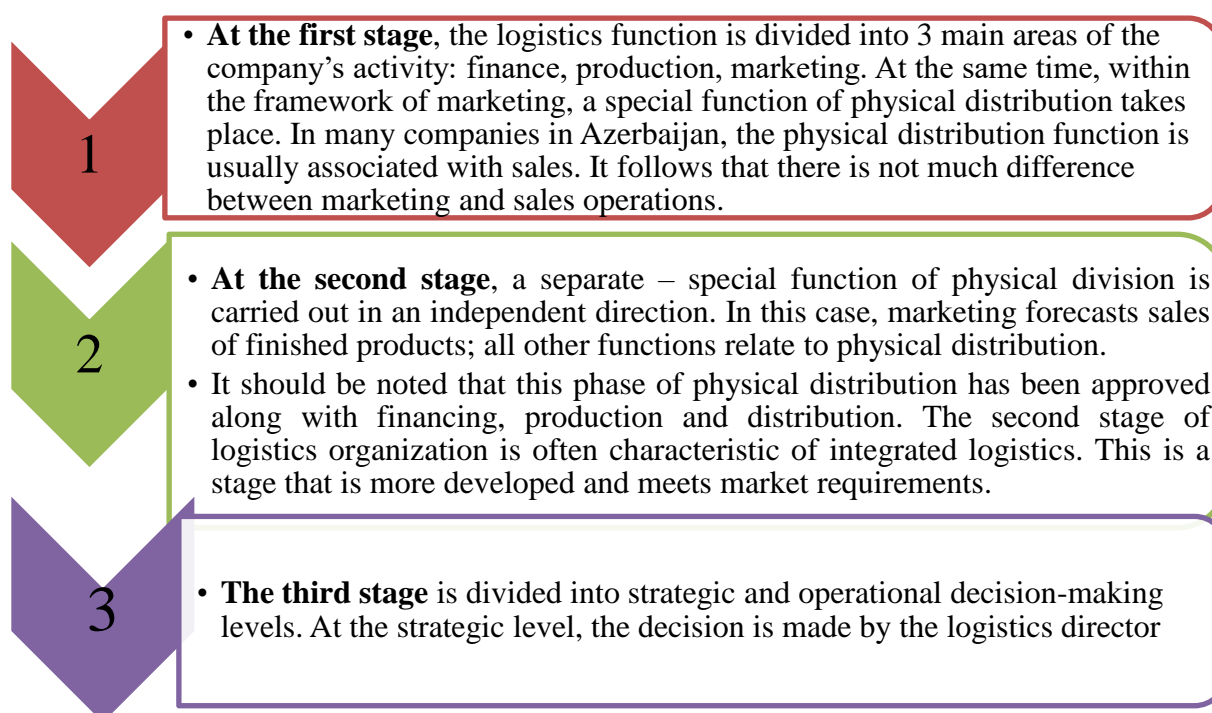


Figure. 2 The functional organization of logistics in development.

Source: Compiled by the authors.

Overall planning and control is carried out at the highest level of the organization and contributes to the integration of logistics. The operational level includes logistics support, operations, and logistics resource planning.

Control in marketing logistics

An evaluation system for internal and external indicators of activity is applied for control in marketing logistics.

American and European scientists suggest indicators such as logistics costs, logistics service, logistics productivity, logistics asset management and quality used in the practice of foreign firms [3;4]. It should be noted that until recently, the role of marketing logistics as a sales policy was not important for a long time. It is believed that the production division of goods is only an auxiliary function related to the processing of orders received as a result of the use of other means of marketing.

It should be noted that logistics is an integral part of goods movement processes. Goods movement is the planning activity for the implementation and control of the physical movement of goods from producers to consumers. The main costs of this service (more than 70 percent) include transportation and storage (storage) costs [4]. Better service and lower prices can be offered by attracting additional consumers through the improvement of the goods movement system. Thus, the logistics service, including the optimal organization of marketing logistics in the consumer market and the improvement of its efficiency, will allow the delivery of goods to the final consumer at a minimum cost and increase the producer's profit.

Conclusion

According to our research, losses during transportation, storage and ultimately delivery of goods to the consumer amount to up to 50 percent of their value. The high share of logistics costs in the final price of the product causes great damage to the state and the entrepreneur in business conditions. To increase the economic benefits obtained from the application of logistics, it is necessary to improve transportation, storage and transportation, as well as accelerate the implementation of the Strategic Roadmap. To develop logistics and trade in the country, the nature and possibilities of using marketing logistics should be taken into account.

Logistics and marketing services should be considered in interaction.

The optimization of processes from production to delivery of goods to the consumer, the use of new technologies and the organization and planning of logistics services in accordance with modern requirements must be implemented.

Losses and inefficiencies in cargo transportation that arise both during the delivery of raw materials and finished products to the consumer must be eliminated as a result of the optimal organization of this service.

The ultimate goal of using marketing logistics is to satisfy the needs and demands of consumers with maximum efficiency and minimum costs.

Reference

1. Decree of the President of the Republic of Azerbaijan on the "Strategic Roadmap for the development of logistics and trade in the Republic of Azerbaijan". December 6, 2016.
2. Marketing logistics. <https://znfytovar.ru/new/2648.html>
3. T. Sh. Shukurov, R. Sh. Shukurov. Marketing research. Baku, Kooperasiya, 2007, 487 p.
4. Statistical indicators of Azerbaijan-2015. Baku, Sada: 2016.

УДК 658:005

Дзьоба Олег Григорович

д. е. н., професор

*Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу (Україна)*

Андрусів Уляна Ярославівна

к. е. н., доцент

*Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу (Україна)*

Михайлюк Юрій Романович

аспірант кафедри прикладної економіки

*Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу (Україна)*

ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИРОБНИЦТВА КРАФТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

Виробництво високоякісної органічної продукції та ефективність функціонування підприємств є особливо актуальними в умовах поширення інтеграційних процесів. Останніми роками крафтові підприємства функціонують в умовах нестабільного конкурентного середовища, що потребує впровадження науково обґрунтованих підходів управління конкурентоспроможністю з метою забезпечення стабільного конкурентного становища господарюючого суб'єкта в стратегічній перспективі. Враховуючи сучасні ринкові відносини, які характеризуються зростаючою конкуренцією, обмеженим фінансовим забезпеченням товаровиробників, невизначеністю та мінливістю політичних, економічних і соціальних факторів, головним завданням для крафтових підприємств стає прийняття ефективних управлінських рішень.

Для забезпечення конкурентоспроможності у виробництві крафтової продукції існує кілька ключових інструментів і стратегій, які можна використовувати, а саме [1-3]:

- системи контролю якості: впровадження суворих заходів контролю якості для забезпечення відповідності продукції високим стандартам і очікуванням клієнтів. Ці системи включають різні заходи та процеси для моніторингу та покращення якості продуктів або послуг. До систем контролю якості належать такі як: ISO 9001, Six Sigma, Lean Manufacturing і Total Quality Management (TQM) та загальне управління якістю (ЗУЯ).

- інновації та розробка продуктів: постійне впровадження інновацій та розробка нових продуктів, щоб випереджати конкурентів і задовольняти потреби споживачів, що постійно змінюються.

- управління ланцюгом поставок: ефективне управління ланцюгом поставок для забезпечення своєчасної доставки сировини та компонентів, а також ефективного розподілу готової продукції.

- маркетинг і брендинг: розробка сильного брендингу та маркетингових стратегій для просування крафтової продукції та виокремлення її серед конкурентів.

- управління витратами: впровадження економічно ефективних виробничих процесів і ефективне управління ресурсами для підтримки конкурентоспроможних цін.

- співпраця та партнерство: співпраця з іншими гравцями галузі, постачальниками та дистриб'юторами для розширення охоплення ринку та доступу до нових можливостей. Використовуючи ці інструменти та стратегії, компанії можуть підвищити свою конкурентоспроможність у виробництві крафтової продукції та зміцнити свої позиції на ринку [4-7].

Розглянемо більш детально системи контролю якості. ISO 9001 — це стандарт управління якістю, який допомагає організаціям забезпечити відповідність потребам і очікуванням клієнтів. ISO 9001 відноситься до міжнародного стандарту, який визначає вимоги до системи управління якістю в організації. Застосування ISO 9001 у виробництві крафтової продукції може допомогти покращити якість виробництва, зменшити ризики та впровадити ефективні процеси контролю якості. Це може також підвищити довіру споживачів до вашої продукції та розширити можливості для виходу на нові ринки. Дотримання стандартів ISO 9001 допомагає забезпечити сталість якості та процесів у виробництві крафтової продукції.

Six Sigma — це керований даними підхід до вдосконалення процесів, спрямований на зменшення дефектів і підвищення ефективності. Six Sigma - це стратегія управління якістю, спрямована на покращення процесів виробництва шляхом зменшення відхилень від стандарту до рівня шість стандартних відхилень від середнього значення. Застосування Six Sigma в виробництві крафтової продукції може допомогти підвищити якість продукції, знизити витрати та покращити задоволення клієнтів. Дотримання стандартів якості та підтримання високої якості продукції може допомогти бренду крафтової продукції зберегти свою репутацію та залучати нових клієнтів.

Lean manufacturing також, є цілком застосовним для виробництва крафтової продукції. Застосування Lean допомагає оптимізувати процеси виробництва, зменшити витрати та підвищити якість продукції. Деякі приклади включають усунення зайвих операцій, використання "Just-in-Time" для уникнення зайвого запасу сировини та матеріалів, виявлення та виправлення дефектів на ранніх стадіях виробництва. Все це допомагає виробникам крафтової продукції створювати високоякісні товари з меншими витратами та зусиллями.

Total Quality Management (TQM) є важливим підходом до управління якістю, який може бути ефективним і виробництві крафтової продукції. Застосування TQM в цьому контексті включає в себе постійний контроль і

покращення процесів виробництва, стандартизацію якості продукції, залучення персоналу до пошуку та усунення проблем, а також співпрацю з постачальниками для забезпечення якісних матеріалів. Завдяки застосуванню TQM, виробник крафтової продукції може забезпечити стабільну якість своєї продукції, відповідати вимогам споживачів, зменшити кількість бракованої продукції та оптимізувати витрати. Крім того, цей підхід допоможе розвивати позитивне співробітництво між всіма учасниками виробничого процесу. Отже, застосування Total Quality Management може бути корисним для виробників крафтової продукції у забезпеченні високої якості продукції і задоволення потреб споживачів.

Загальне управління якістю (ЗУЯ) відіграє важливу роль у виробництві крафтової продукції, оскільки допомагає забезпечити високу якість продукції і задоволення потреб клієнтів. ЗУЯ забезпечує систематичний підхід до управління якістю на всіх етапах виробництва, починаючи від розробки продукції і закінчуючи постпродажним обслуговуванням. ЗУЯ включає в себе такі аспекти, як визначення вимог клієнтів, контроль якості сировини, виробничих процесів та готової продукції, аналіз результатів і внесення необхідних коректив. Такий підхід допомагає уникнути виробничих дефектів, знизити відхилення від стандартів якості та покращити репутацію бренду. Використання ЗУЯ при виробництві крафтової продукції допомагає забезпечити стабільну якість продукції, задоволення клієнтів та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Отже, можна сказати, що перелічені вище системи контролю якості допомагають виробникам крафтової продукції створювати та підтримувати високу якість продукції чи послуг шляхом ефективного контролю, вдосконалення процесів та приведення у відповідність з вимогами стандартів якості.

Список використаних джерел

1. Блюмська-Данько, К. (2020). Маркетингові інструменти підвищення конкурентоспроможності крафтової молочної продукції. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, (3 (85), 11-14.
2. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
3. Колодяжна В. О. Особливості просування крафтової органічної продукції. Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Суми, 6-7 червня 2023 р.). Суми: СНАУ, 2023. 268 с.
4. Андрусів, У. Я. (2019). Методи оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств у національній економіці. *Бизнес Інформ*, (3 (494)), 241-246.
5. Zelinska, H., Andrusiv, U., Protsyshyn, A., Vyshnevskaya, O., Dovgal, O., & Sydor, H. (2022). Innovative development of Ukraine: competitiveness of enterprise

staff in the context of globalization changes. *Journal of Hygienic Engineering & Design*, 40.

6. Andrusiv U., Zelinska H., Galtsova O., Seleznova O., Bahorka M., & Yurchenko N. (2022). Socio-economic development in the context of using reasonable specialization in the economy of Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(43), 248–258.

7. Zelinska, H., Andrusiv, U., Galtsova, O., & Dmytrenko, M. (2021). Management of social risks and their impact on the spheres of human life in the conditions of sustainable development of Ukraine. *Problemy ekorozwoju*, 16(2), 116-124.

УДК 658.8

Полянська Алла Степанівна

д.е.н., професор

*Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу (Україна)*

Олексюк Тарас

студент

*Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу (Україна)*

ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГУ ТА ЛОГІСТИКИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Торгівля є однією із найбільш чутливих галузей економіки, яка динамічно реагує на зміни. Сучасні тенденції розвитку торговельних підприємств включають різноманітні стратегії та інноваційні підходи, спрямовані на задоволення змінюваних потреб споживачів, використання новітніх технологій та відповідь на виклики глобальної конкуренції. Серед таких тенденцій виділяють: інновації, які забезпечують швидкість та точність оброблення вантажів та охоплюють автоматизацію процесів управління ланцюгами поставок з використанням штучного інтелекту та машинного навчання, які дозволяють ритейлерам передбачати попит з неймовірною точністю; хмарні рішення у логістичних ланцюгах постачання, що дозволяє їм швидко адаптуватися до нових технологій і розширювати свої можливості; аналітика даних, яка відкриває перспективи для розуміння власних клієнтів та оптимізації ланцюгів поставок, надаючи їм можливість приймати рішення, що мають підтримку у даних; моніторинг за екологією, оскільки це дозволяє вдосконалювати виробничі процеси, щоб зменшити вплив на навколишнє середовище та підвищити використання відновлюваних ресурсів; нові можливості завдяки співпраці з постачальниками та логістичними компаніями, що допомагає їм створити більш ефективні та надійні

ланцюги поставок; активний розвиток бізнес-моделі «direct-to-consumer», що змінює спосіб, яким ритейлери взаємодіють зі своїми клієнтами, переносючи фокус зі складів на більш прямий контакт зі споживачами; розвиток робототехніки для автоматизації складських процесів та логістики тощо, який має потенціал значно покращити ефективність і продуктивність.

Сьогодні вітчизняні науковці приділяють значну увагу дослідженню питання ефективності управління ланцюгом постачання. Зокрема, цій проблематиці присвячені праці Є. Крикавського [1], С. Смерічевської, Г. Криворучко [2] Б. Буркинського, О. Нікішиної [3]. Науковці розглядають логістичний ланцюг постачання важливим для реалізації торговельної функції, а сучасні напрями її розвитку спрямовані на таку організацію та управління матеріальними потоками, яка б у підсумку спрямована на зменшення витрат постачання та збільшення продуктивності логістичного ланцюга. Проте, недостатньо уваги приділено питанню зв'язку маркетингу із організацією та управлінням логістичного ланцюга. Отже, пропонується тема є актуальною.

В сучасних умовах логістична діяльність тісно пов'язана із вивчення середовища, ринків. На основі отриманої інформації про тренди, зміни попиту, потреби споживачів, виклики суспільства, логістичні ланцюги набувають більшої гнучкості, відповідальності, привабливості, наближаючи рівень обслуговування до вимог клієнтів, при цьому забезпечуючи ефективний рівень витрат, що є однією із визначальних цілей логістичного управління. Звідси, значну зацікавленість становить дослідження зв'язку маркетингу і логістики та визначення переваг їх взаємодії на різних етапах продажу товарів або послуг.

Під інтеграцією (від лат. *integratio* – поповнення, відновлення) розуміють об'єднання будь-яких елементів в одне ціле, а також поєднання та координація дій різних частин цілісної системи; процес взаємо зближення і взаємодії окремих структур. Таким чином, можемо застосувати процес інтеграції для визначення можливостей об'єднання потенціалу маркетингової та логістичної діяльності для досягнення ефективності роботи на прикладі торговельних підприємств.

У табл.1 представлено можливо шляхи на наслідки інтеграції маркетингу і логістики в діяльності торговельних підприємств.

Слід зазначити, що у табл. 1 представлено можливі способи інтеграції маркетингу і логістики для підвищення ефективності роботи підприємства на основі розгляду основних правил логістики (7R)та маркетингу (7P), що дозволяє врахувати існуючі критерії як маркетингового, так і логістичного управління.

Однією із моделей оцінювання бізнес-процесів у ланцюзі постачання є SCOR-модель (Supply Chain Operations Reference model), або «Референтна модель операцій у ланцюгах поставок», розроблена Радою з ланцюгів поставок. SCOR – це референтна модель, яка задає мову для опису взаємин між учасниками ланцюгів поставок, містить бібліотеку типових бізнес-функцій та бізнес-процесів з управління ланцюгами поставок. Ця модель допомагає не тільки оцінити діяльність, але й оцінити ефективність реінжинірингу бізнес-процесів компанії.

Вимірювачі та система базових KPI-показників, характеризують зовнішню та внутрішню ефективність логістичних бізнес-процесів у ланцюзі поставок.

Таблиця 1 – Потенційні результати інтеграції маркетингу і логістики для торговельних підприємств

7P	7R	Способи та наслідки інтеграції із урахування сучасних тенденцій розвитку, зокрема цифрових
1. Вантаж - необхідний товар	1.Товар- властивості, якість упаковка, брендинг	Маркетинг вивчає потреби і попит на товари чи послуги серед споживачів, деякі дані якого можуть бути використані логістикою для планування запасів та оптимізації поставок.
2. Якість - необхідної якості товар	2.Ціна – стратегія, пільги, умови оплати	Маркетинг визначає стратегії ціноутворення, які відображають споживчу цінність товарів. Логістика враховує ціноутворення при плануванні та оптимізації витрат на доставку.
3. Кількість - у необхідній кількості товар	3.Місце – канали, охоплення, локація	Маркетинг визначає оптимальний асортимент товарів для задоволення потреб цільової аудиторії. Логістика відповідає за забезпечення наявності цих товарів на складі та їх швидку доставку.
4. Час - товар має бути доставлений у визначений час	4.Просування – акції, реклама, прями маркетинг PR	Маркетинг створює рекламні кампанії для привертання уваги споживачів до товарів чи послуг. Логістика забезпечує вчасну доставку цих товарів або послуг до споживачів після їх придбання.
5. Місце - товар повинен бути доставлений у потрібне місце	5.Процес – процедура надання послуг, укладення угоди, порядок взаємодії між клієнтами і компанією, створення умов	Логістика використовує системи управління запасами для відстеження руху товарів від постачальника до кінцевого споживача. Ці дані можуть бути використані маркетингом для аналізу продажів та попиту на товари.
6. Споживач - доставка для відповідного споживача	6.Люди – якість сервісу, обслуговування, відношення, портрет працівника,	Маркетинг створює програми лояльності та акції для привертання та утримання клієнтів. Логістика забезпечує вчасну та якісну доставку товарів, що сприяє задоволенню клієнтів та підвищує їх лояльність.
7. Витрати - доставка з мінімальними витратами	7.Оточення – врахування навколишнього середовища у наданні послуг	Споживачі все більше цінують сталість та екологічну відповідальність брендів. Торговельні підприємства активно впроваджують сталість у свої операції та продукти, а також займаються ініціативами зі зменшення впливу на довкілля.

Важливо відзначити, що метрики вимірювання логістичної діяльності необхідно пов'язувати із результатами маркетингової діяльності таким чином, щоб вони враховували вплив маркетингу та реалізацію цілей ланцюга поставок

Список використаних джерел

1. Крикавський, Є. В., Похильченко О. А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020. 848 с.
2. Смерічевська С. В., Криворучко Г.О. Теоретико-методичні основи ефективного управління логістичними процесами на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління. Збірник наук.праць молодих вчених.* 2019. 13. URL : <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/170156/169893>
3. Буркинський Б.В., Нікішина О.В. Діагностика ефективності логістичних ланцюгів товарних ринків : наукова доповідь. Національна академія наук України, Інститут проблем ринку та економікоекоекологічних досліджень. Одеса: ІПРЕЕД НАНУ, 2020. 74 с. URL : <http://surl.li/rpxdx>

УДК 339.1

Тараєвська Леся Степанівна

к.е.н., доцент

*Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу (Україна)*

Рішук Лілія Іванівна

к.е.н., доцент

*Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу (Україна)*

Рішук Назарій Андрійович

магістрант

*Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу (Україна)*

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ НА РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

На сучасному етапі розвитку вітчизняної охорони здоров'я в умовах економічної кризи організація діяльності медичних установ набуває особливої значущості. При цьому необхідно враховувати, що заклади охорони здоров'я є виробниками особливого товару в формі медичних послуг – збереження здоров'я нації. Якість медичної допомоги та її доступність визначаються не тільки адекватністю організаційних форм та станом матеріально технічної бази охорони здоров'я, а й значною мірою наявністю кваліфікованих співробітників, що володіють спеціалізованими знаннями, ефективністю системи управління медичною установою. Незаперечним також є той факт, що сучасний ринок медичних послуг в Україні стрімко розвивається і змінюється. З появою нових установ на ринку зростає конкуренція, що спонукає медичні заклади впроваджувати інноваційні методи діагностики, закуповувати новіше обладнання,

дотримуватися принципів доказової медицини тощо. Також сучасні медичні установи розробляють маркетингову стратегію, формують свою політику, що забезпечує їм конкурентні переваги на ринку. Саме тому, сфера медичних послуг в Україні вимагає використання інструментів маркетингу, серед яких можемо виділити наступні:

1. Цифровий маркетинг, а саме використання веб-сайту, соціальних медіа, електронної пошти для просування своїх послуг, публікації корисного контенту, а також рекламних кампаній.

2. Соціальні медіа: Активне участь у соціальних медіа дозволяє створювати спільноту, спілкуватися з потенційними пацієнтами, відповідати на їх запитання та надавати корисну інформацію.

3. Пошуковий маркетинг (SEO/SEM): Оптимізація веб-сайту для пошукових систем (SEO) та реклама в пошукових системах (SEM) допомагає покращити видимість в Інтернеті.

4. Контент-маркетинг: Створення корисного контенту, такого як статті, блоги, відео або інфографіка, що стосується медичних питань, може привертати увагу та встановлювати авторитет вашого закладу.

5. Партнерство з лідерами думок: Співпраця з впливовими лідерами у галузі здоров'я може допомогти підвищити свідомість про вашу клініку та збільшити довіру пацієнтів.

6. Електронна реєстрація та CRM: Зручна електронна система реєстрації та управління клієнтами (CRM) дозволить забезпечити зручну та ефективну обробку клієнтських запитів та підтримку відносин з клієнтами.

7. Акції та знижки: Пропонування спеціальних пропозицій, акцій та знижок може стимулювати пацієнтів вибирати вашу клініку перед іншими.

8. Організація заходів та семінарів: Проведення освітніх заходів та семінарів на медичні теми може підвищити свідомість про вашу клініку та покращити її репутацію як експерта у сфері здоров'я.

На нашу думку, пріоритетним на сьогодні є перехід від «паперового документообігу» до цифрового збору, оцінки, систематизації інформації та введення поняття цифровий профіль здоров'я. Проте, перехід до цифрового формату в обробці та збереженні медичної інформації повинен відбуватися паралельно з адаптацією до стандартів Європейського Союзу, особливо у сфері електронних медичних записів, реєстрів, рецептів та іншої документації. Зараз використання цифрових пристроїв та програм у медицині активно зростає. В деяких розвинених країнах вже підтверджено, що вони підвищують продуктивність, ефективність та точність роботи медичного персоналу та полегшують доступ пацієнтів до медичних послуг. У зв'язку зі стратегією "держава у смартфоні" в Україні, логічним кроком у розвитку галузі охорони здоров'я стане впровадження цифрових технологій та пристроїв. Проте цей процес повинен бути супроводжуваний розробкою регулятивних вимог щодо кібербезпеки медичних пристроїв, як складових критичної інфраструктури.

Щодо забезпечення рівності та ефективності надання медичних послуг то дієвим інструментом може бути телемедицина, яка дозволяє консультувати пацієнтів і здійснювати діагностику на тих територіях, де доступ до медичних закладів може бути обмеженим або небезпечним. Що є вкрай актуальне для України. Однією із найрозвиненіших систем телемедицини у світі є Сполучені Штати Америки, де на рівні державних програм та у приватних медичних компаніях надають широкий спектр послуг саме з використанням такої технології. У Канаді, особливо у віддалених регіонах, де доступ до медичних послуг обмежений, телемедицина вже відома і добре розвинена. У Великій Британії, Національна служба охорони здоров'я активно використовує телемедицину для проведення консультацій, особливо під час пандемії COVID-19. В Австралії телемедицина широко використовується для забезпечення доступу до медичних послуг у регіонах з недостатньою кількістю лікарів. У Індії телемедицина стала популярною завдяки розвитку інтернет-технологій та мобільних застосунків. В Україні телемедицина ще розвивається, але має значний потенціал поліпшити доступність та якість медичної допомоги, особливо в умовах військового конфлікту та внутрішньої міграції.

Система охорони здоров'я має адаптуватися до особливостей воєнного стану, а саме стати гнучкішою. Адже серед вимушених переселенців – мільйони українців, зокрема, тисячі лікарів нині внутрішні мігранти та біженці. І під час війни, і після її закінчення медична сфера мусить реагувати на цілком нові потреби громадян. Однак уся система повинна протистояти новим потрясінням вчасно та ефективно, зберігаючи та відновлюючи свої базові структури та функції. Тому медична галузь має бути реформована новою ІТ-системою, що допоможе відрегулювати механізми комунікації, транспортування, скерування та перенаправлення пацієнтів. Так можна поєднати надання невідкладної, інтенсивної та хірургічної допомоги [3].

Отже, ринок медичних послуг в Україні є досить динамічним та різноманітним який має свої особливості та виклики:

1. Система охорони здоров'я: Україна перебуває на шляху реформування системи охорони здоров'я, включаючи перехід до загальнообов'язкового медичного страхування. Це створює нові можливості для розвитку приватного сектору в медичній сфері.

2. Попит на якісні послуги: Зростання доходів населення та збільшення свідомості про здоров'я призвело до збільшення попиту на якісні медичні послуги та новітні технології у лікуванні.

3. Цифрові технології: Використання цифрових технологій у медичній сфері, таких як телемедицина, електронні медичні записи та мобільні додатки, поступово набирає популярність і в Україні. Це відкриває нові можливості для зручного отримання медичної допомоги та покращення комунікації між лікарями та пацієнтами.

4. Конкуренція та регулювання: На ринку медичних послуг спостерігається підвищена конкуренція, особливо в мегаполісах. Одночасно,

необхідно дотримуватися строгих регуляторних вимог та стандартів у сфері охорони здоров'я.

5. Доступність та рівень сервісу: Забезпечення доступності якісних медичних послуг для всіх верств населення, зокрема в сільських та віддалених регіонах, залишається одним з викликів для розвитку ринку медичних послуг в Україні.

6. Медичний туризм: Україна відома як країна, що надає якісні та доступні медичні послуги. Це відкриває можливості для розвитку медичного туризму та залучення іноземних пацієнтів.

Загалом, ринок медичних послуг в Україні є перспективним і насиченим можливостями для розвитку, проте вимагає уважного вивчення ринкових тенденцій, адаптації до змін в регулюванні та інновацій у використанні технологій.

Список використаних джерел:

1 Десять проблем української медицини URL: <https://uifuture.org/publications/25139-heals-medecine-torgun/>

2 Мартиненко О.В. Медична галузь України- основні напрями проведення системних реформ на сучасному етапі розвитку держави URL: <http://www.mif-ua.com/archive/article/4213>

3 Вітрова Ю. Медицина в умовах війни: IT-революція і розвиток після конфлікту URL: https://lb.ua/news/2023/09/15/574951_medicsina_umovah_viyni.html

УДК 33.65.656

Кісь Святослав Ярославович

д.е.н., професор

Боднарчук Ігор Васильович

аспірант

Івано-Франківський національний

технічний університет нафти і газу (Україна)

ТРАНСПОРТНА ІНФРАСТРУКТУРА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Одним із найважливіших компонентів функціонування будь-якого промислового об'єкта незалежно від форми власності та виду діяльності є його інфраструктура, яка являє собою сукупність споруд, будівель, систем і служб, необхідних для забезпечення процесів виробництва, розподілу, обміну і споживання. Загалом, інфраструктуру суб'єкта господарювання, який здійснює виробництво матеріальних благ поділяють на виробничу та соціальну. Серед об'єктів виробничої інфраструктури, до яких належать будівлі, споруди, системи,

служби та інше важливу роль відіграє транспортна інфраструктура. Її головним завданням є задоволення потреб виробництва шляхом організації перевезень вантажів та людей. В першому випадку предметом обслуговування транспортної інфраструктури стають сировина, матеріали, готова продукція, а в другому – людський ресурс, який забезпечує безпосередньо виробничі процеси, а також ефективне функціонування об'єктів самої транспортної інфраструктури.

Визначення поняття «транспортна інфраструктура» достатньо широко представлено в науковій вітчизняній та зарубіжній літературі. Аналіз окремих досліджень дає підстави вважати, що транспортна інфраструктура промислового виробництва – це, по-перше, усі види транспорту, які використовує підприємство для забезпечення перевезень вантажів (автомобільний, залізничний, морський, річковий, авіаційний, трубопровідний), по-друге – будівлі, споруди, пристрої, системи, які призначені для їх функціонування та обслуговування (термінали, порти, дороги, складські приміщення та інше). В залежності від розмірів та специфіки діяльності об'єктів промислового виробництва можуть характеризуватися різною номенклатурою та масштабами розвитку компонентів транспортної інфраструктури [1-5].

Організація виробничого процесу на великих підприємствах вимагає поєднання роботи різних структурних підрозділів, територіально віддалених один від одного. Як правило, такі суб'єкти господарювання мають розвинуту транспортну інфраструктуру у вигляді транспортних засобів, приймально-розвантажувальних пунктів з відповідними технічними засобами, шляхів сполучення, в тому числі власних залізничних колій та об'єктів залізничної інфраструктури. Їх головне призначення – це забезпечення швидких та надійних комунікацій для ефективного реалізації виробничого процесу. Крім того, внутрішня транспортна інфраструктура призначена для організації зовнішніх комунікацій з постачальниками сировини та споживачами готової продукції.

Таким чином, представлений вище опис важливості та компонентного складу транспортної інфраструктури промислового виробництва дає підстави вести мову про необхідність функціонування на підприємстві системи управління, яка б забезпечувала її високу якість, надійність, безпеку та економічну ефективність. Як об'єкт управління транспортна інфраструктура промислового підприємства повинна постійно перебувати під впливом керуючої системи, а використання нових та удосконалення існуючих підходів до організації її функціонування буде сприяти ефективній реалізації бізнес-процесів на підприємстві.

На наш погляд, головними завданнями подальших досліджень в контексті розвитку проблематики управління транспортною інфраструктурою промислових підприємств повинні стати:

- 1 Дослідження та розвиток теоретико-методологічних аспектів функціонування транспортної інфраструктури промислового підприємства з визначенням її сутності, структури, характерних особливостей, детермінацією

понятійно-категоріального апарату та встановленням існуючих підходів до реалізації процесів управління.

2 Аналіз стану реалізації функцій управління транспортною інфраструктурою промислових підприємств (організації, планування, контролю та мотивації) з подальшою ідентифікацією потреб та можливостей удосконалення процесів управління.

Список використаних джерел

1. Харченко М. Транспортно-логістична інфраструктура та її місце в соціально-економічній системі підприємств України. *Економічний простір*. 2020. (153). С. 83-88. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-15>

2. Гуцалюк, О. М., Бондар Ю. А. Управління стратегічним розвитком транспортної інфраструктури національної економіки. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2021. № 1. С. 98-107.

3. Боднарчук І. В., Кісь С. Я. Управління транспортною інфраструктурою промислового підприємства: теоретико-методичний підхід. *Modern Economics*. 2023. № 40(2023). С. 15-22. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V40\(2023\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V40(2023)-02)

4. Репіч, Т. А., Булеховець А. М. Сучасний стан розвитку транспортної інфраструктури України. *Молодий вчений*. 2021. №1 (89). URI: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/36964>

5. Маріна Ш., Моргонюк А. Удосконалення системи управління логістичними процесами підприємства. *Молодий вчений*. 2018. №4 (56). С. 849-854.

УДК 338.4

Кінаш Ірина Петрівна

д.е.н., професор

Бігун Наталя

здобувач бакалаврського рівня освіти

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(Україна)

ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ МЕБЛІВ В УКРАЇНІ

На сьогоднішній день український ринок меблів оцінюється в 330 млн. доларів США. Однією з головних тенденцією є орієнтація здебільшого покупців на меблі українських виробників, що відображає факт підвищення довіри споживача до вітчизняної продукції. В Україні налічується понад 3 тисячі

компаній-виробників меблів. Серед них: великі меблеві фабрики, що виготовляють меблі серійно, середні підприємства, що працюють за індивідуальними замовленнями і дрібні, серед яких близько 30% - мікропідприємства. Великі виробники мають більш якісне обладнання, що забезпечує їм великі, в порівнянні з середніми і малими підприємствами, обсяги виробництва. При цьому великі виробники мають меншу виробничу гнучкість і не можуть швидко реагувати на зміну смаків, стилів і дизайнерських трендів. У меншій мірі такі виробники можуть задовольняти індивідуальні запити, що з успіхом здійснюють середні і малі суб'єкти господарювання меблевої галузі. Значну частку ринку займають компанії «MiroMark», «FRANKOF», «Енран», MERX, «Стерх», «Гербор», «Кухні України», «Екмі-меблі» та ін. (рис.1).

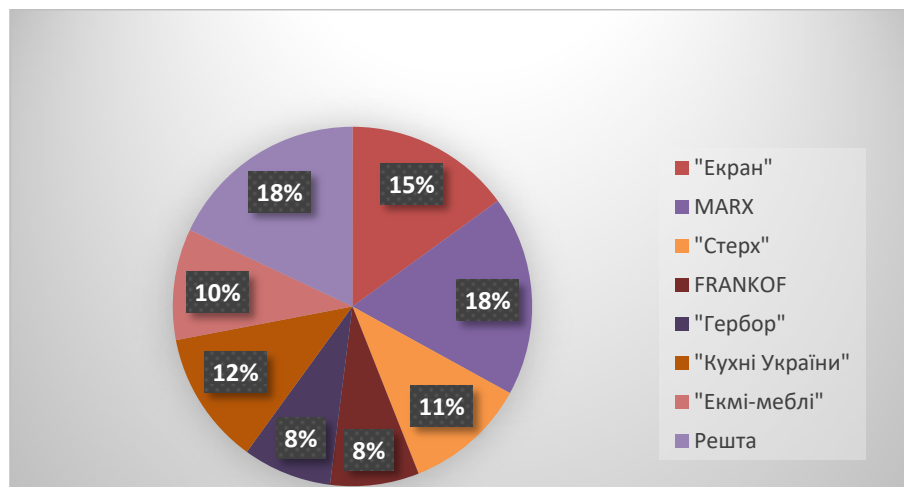


Рисунок 1 - Позиції меблевих компаній на ринку України у 2021 році
Джерело: [1].

Індекси фізичного обсягу роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі меблями мають тенденцію до зростання, зокрема: 2018 рік – 116,6; 2019 рік – 106; 2020 рік – 127; 2021 рік – 143 [2]. Найбільш популярними меблями в Україні є корпусні меблі (шафи, комоди, кухні), м'які меблі (дивани, крісла, ліжка) та офісні меблі. Найдорожчими меблями в Україні є меблі з масиву дуба. Найпопулярнішими кольорами меблів в Україні є білий, бежевий, коричневий і сірий [3].

На початок 2021 року в топових українських виробників корпусних меблів частка експорту становить від 50% до 95%. З них 70% це корпусні меблі. Основними імпортерами українських меблів на сьогодні є Німеччина (20%) і Польща (14%). Обсяг експорту меблів за 2022 рік становив \$806,6 млн, що на \$56,2 млн більше за обсяг експорту ковідного 2020 року, проте на \$244,5 млн менше, ніж Україна експортувала меблів у 2021 році. Україна за січень-листопад 2023 року експортувала меблів на \$730 млн, що на 3,2% менше за аналогічний показник 2022 року. Основною причиною падіння є блокування польсько-українського кордону. Вантажівки з меблями тижнями стояли в черзі на кордоні в листопаді 2023 року, і невелика частка була доставлена автомобілями з

вантажопідйомністю до трьох тонн. Очікується, що відкладений попит листопада та зняття блокування кордонів із Польщею дасть змогу відвантажити замовлення та досягти рівня експорту за 2023 рік у \$810 млн і значно збільшити обсяг експорту вже наступного року [4].

Очікуються наступні тенденції:

- зростання онлайн-продажів. Очікується, що до 2025 року онлайн-продажі меблів в Україні складуть 20% від загального ринку. Це створює нові можливості для меблевих компаній, які хочуть розширити свою присутність в Інтернеті. Тому виробникам вже сьогодні потрібно проводити активну роботу з адаптації продукції для потреб онлайн-торгівлі, це стосується упаковки, маркування тощо.

- збільшення попиту на еко-меблі: через увагу споживачів до екологічності зростає попит на меблі з дерева, бамбука чи переробленого пластику.

- персоналізація: популяризація меблів на замовлення через потребу споживачів у відповідності меблів їхньому стилю та потребам.

Також прогнозується, що протягом наступних 10 років попит на стругальні верстати зростатиме в середньому на 5% кожного року. Одним із аспектів, які зумовлять зростання ринку обладнання є збільшення попиту на меблі. Власники житлових і комерційних приміщень збільшили свої витрати на цю категорію через мінливі тенденції дизайну інтер'єрів. Пожвавиться і автоматизація промислових процесів. Це призведе до зростання потреби в деревообробних верстатах здатних забезпечити високий рівень гнучкості в обробці деревини [5].

У поведінці покупців меблів спостерігаємо такі тенденції: при покупці переважають більш обдумані рішення; підвищується цінність індивідуального підходу; формується ставлення до брендів; велику роль під час вибору меблів відводиться соціальним медіа.

Таким чином, український меблевий ринок має значний потенціал розвитку. Впровадження нових технологій світової меблевої індустрії відкриватимуть нові можливості для виробників вітчизняних меблів і сприяти утворенню нових «ніш». Посилення зацікавленості західних споживачів до меблів українського виробництва дозволить розширити можливості каналів збуту і буде сприяти зміцненню позицій вітчизняних виробників на зарубіжних ринках.

Список використаної літератури

1. Меблевий бізнес в Україні. Особливості національного ринку URL: <https://gordonua.com/ukr/news/business/-meblevij-biznes-v-ukrajini-osoblivosti-natsionalnogo-rinku-196595.html>
2. Державна служба статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Фріда Рамстедт Посібник з меблювання: Практичний порадник з вибору комфортних меблів: ArtHuss, 2023. 320 с.
4. Українська Асоціація Меблевиків URL: <https://uafm.com.ua/>

5. Гайда С.В. Основи формування класифікатора вторинних деревинних ресурсів. *Наукові праці Лісівничої академії наук України*. 2019. Вип. 11. с. 209-216.

Tymoshenko Dmytro Vitaliyovych

PhD in Economics, Associate Professor of the department of management and administration.

Ivano-Frankivsk national technical university of oil and gas (Ukraine).

Pisak Oleksandr Volodymyrovych

Student of MN-20-2 group of the department of management and administration.

Ivano-Frankivsk national technical university of oil and gas (Ukraine).

INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS AS A MODERN COMMERCIAL STRATEGY

In accounting, advertising and marketing campaigns are considered not investments, but expenses — if with personnel management everything is more or less clear and the fact of the importance of investing in personnel is no longer in doubt, then marketing today is obliged to prove its importance every time. People are usually distrustful of all changes taking place in the company. It is much calmer to live according to the established schedule, do what you know how to do well, and work with those with whom contacts and established rules of interaction have already been established. All this is quite typical for many companies, but, unfortunately, has nothing to do with innovation.

This is all about modern companies, but what happens to the environment for which they exist? It's about consumers. There are more and more "other" consumers — those who are interested in other things, and those who are attracted by other goods or at least goods under another sauce. They go to other concerts, they are interested in other exhibitions and events, they care about other status. What should manufacturers of goods and services do with these "others"?!

About them, we know one thing for sure: intangible status plays in their lives perhaps the most important role. In other words, these are people who do not suffer from "hamsterism", but are involved in the consumption of mostly intangible goods. Their "parameters" can be considered the presence and development of such mostly intangible factors as education and professionalism, social circle, virtual image, work, knowledge and creativity. It is possible to reach this target audience only through modern communication channels — social networks.

Thus, innovations in modern marketing are about the latest ideas, their competent implementation. Such idea today is modern integrated marketing communications, which should be understood as "...strategic analysis, selection, application and control over all marketing communications tools that ensure effective interaction between the

enterprise and its existing and potential buyers, consumers and customers." [1]. However, excessive attention today is paid to social networks as a new tool for transmitting information — the widespread use of social networks by consumers, stakeholders and non-consumers has forced brands to integrate social networks into their marketing communication channels, as this becomes a kind of need for time and determines the brand identity, brand image and effectiveness of the company in marketing communications in general. As it turned out, cooperation with social networks was successful in terms of brand attractiveness, brand capital and its effectiveness [2]. However, the very availability of social networks has changed the form of IMC since the latter offers new channels and methods of communication with consumers [3], allowing consumers to take full advantage of this medium, now called consumer generated media (CGM) [4]. Today, businesses engage with customers through social media platforms as the latter provide feedback. Social networks of today provide an opportunity to support your favorite brands through the exchange of information about goods and services, as well as to replenish your knowledge and interact on this basis. Now the user is not just looking for something, but also independently generates content: creates news, generates posts, uploads photos, videos, changes their statuses during the day and describes everything important that happened during the day. That is, he can now simultaneously be both a consumer of information and its creator.

At the end of the first decade of the new century, it seemed to us that those who are unable or unwilling to communicate in the usual ways become active Internet users. Today, people communicate with brands, which can also be represented not only by goods and services, but also by themselves. Most of the perceived needs — motives intersecting with each other create a complex set of motivations for each consumer. This means that today there has been a real revolution in communication, which has rebooted modern methods and strategies of integrated marketing communications: social networks have contributed to the development of three-way communications: "company – consumer", "consumer – consumer", "consumer – company". Moreover, there is a certain element of the game here, because it is not known until the end what assessment the product or service will receive in the eyes of the consumer. The emergence of social media (or social media, SM) or consumer media in the virtual and real world has changed the tools and strategies for interacting with consumers — now marketing managers include social media in the development and implementation of IMC strategies (promotion complex). Consumers prefer networking with the creation of groups of interest on various online media platforms. Thus, classic marketing communications — PR, sales promotion, personal sales and advertising today play by the rules of social media.

The overall goal of communications using social networks is to maximize tangible and intangible component of the organization — we are talking about key performance indicators, KPIs. In general, the overall key performance indicators for social media marketing are conversion rate (number of subscribers), number of visitors, number of reposts, awareness of the goals of the reference group, social sentiment and

engagement, traffic conversion (percentage of users of the total number of visitors), subscriber growth, engagement, and likes. All these indicators significantly increase the effectiveness of communication with target audiences and the marketing results.

All this requires considering integrated marketing communications as a commercial strategy that is used to maximize the effect on the market. Then the marketing innovations we mentioned will be attributed to innovations, not costs.

References

1. Romanenko, O. O. (2010). Essence and Process of Formation of Integrated Marketing Communications. *Economic Bulletin of the National Mining University*, issue 1, 112–119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2010_1_18 [in Ukrainian].

2. Luxton, S., Reid, M., Mavondo, F. (2015). Integrated marketing communication capability and brand performance. *Journal of Advertising*, 44(1), 37–46. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00913367.2014.934938>

3. Gordon-Isasi, J., Narvaiza, L., Gibaja, J. J. (2021). Revisiting integrated marketing communication (IMC): A scale to assess IMC in higher education (HE). *Journal of Marketing for Higher Education*, 31(1), 58–90. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08841241.2020.1758283>

4. Consumer-generated Media (CGM) | GARTNER URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/consumer-generated-media-cgm>

Szafrański Maciej

Doctor of Science, Engineer

Poznan University of Technology (Poland)

Szafrański Dominik

Bachelor of Science

WSB Merito University Poznan (Poland)

LLM AI IN DEVELOPING MARKETING EDUCATION PROGRAMS

The acceleration of technology and economic development and the functioning of social systems in a world of liquid modernity (Bauman, 2006) require agility in the preparation of managers. The volatility of markets makes it necessary to develop and adapt educational programs, especially those dealing with marketing management. The pace of change in the marketing systems of enterprises raises new challenges for the smooth adjustment of educational programs in this area.

There are many tools and methods for improving educational programs. For example, the Faculty of Management Engineering at Poznań University of Technology has implemented a system of quality management of didactics, in the European Union, within the framework of the Erasmus+ program, it is possible to implement projects for

the development of education systems. It is also necessary to build relationships with businesses to modify educational processes as a result of communication. Other traditional methods are: participation of research and teaching staff in thematic conferences, continuous study and improvement of their competencies within the framework of lifelong learning. The previously mentioned solutions are still insufficient.

Recently, a category of tools has emerged that offer potential new opportunities in improving the alignment of marketing education programs with labor market requirements. These are tools from the area of artificial intelligence, such as: ChatGPT 4.0, Google Bard, Claude, Bing, using Large Language Models - LLM AI (Brants, 2007; Lewis, 2020; Cooper, 2023). They are used to process natural language, generate texts and communicate with the user by imitating another human. They are large statistical language models, resulting from so-called training based on very large sets of texts. Machine learning tools are used for this training.

The essence of the problem signaled here is whether it is possible to ask a simple question in an LLM AI tool, such as "What marketing competencies should a management graduate have?" in response to which the tool would generate a list of such competencies. Consequently, it would be possible to quickly and frequently revise educational programs. The phrase "a simple question" is very important here, because, of course, it is possible to develop advanced prompts, as described, for example, by (Wu, Terry, Cai, 2022; Bozkurt, Sharma, 2023), but the average didactic employee, does not have (at least yet) developed skills in this area.

An example of a generated response by ChatGPT 4.0 is shown in the table.

Table 1: Marketing competencies of a graduate managerial student as indicated by ChatGPT 4.0

No	Competences
1	Marketing Knowledge: <ul style="list-style-type: none"> · Consumer Behavior: Understanding how consumers make buying decisions. · Market Research: Ability to conduct and analyze research to gather insights about the market, competition, and customer needs. · Marketing Mix: Understanding of the 4Ps (Product, Price, Place, Promotion) and how to align them to the marketing strategy.
2	Strategic Thinking: <ul style="list-style-type: none"> · Planning and Organizing: Ability to develop, implement, and manage marketing plans. · Analytical Thinking: Skill to analyze data and trends to make informed decisions. · Problem-Solving: Capability to identify and solve marketing challenges creatively.
3	Digital Competencies: <ul style="list-style-type: none"> · Social Media Marketing: Understanding of various social media platforms and how to leverage them for marketing. · SEO/SEM: Knowledge of search engine optimization and marketing. · Content Marketing: Ability to create engaging and relevant content.
4	Communication Skills: <ul style="list-style-type: none"> · Verbal and Written Communication: Ability to articulate ideas clearly and persuasively. · Presentation Skills: Proficiency in presenting ideas and strategies effectively.

	· Listening Skills: Capacity to understand and respond to feedback from stakeholders.
5	Creativity and Innovation: · Creative Thinking: Ability to develop fresh and unique ideas for marketing campaigns. · Innovative Approach: Willingness to experiment with new strategies or technologies to achieve marketing objectives.
6	Project Management: · Time Management: Skill to manage multiple projects simultaneously. · Budget Management: Understanding of how to manage marketing budgets effectively.
7	Teamwork and Leadership: · Collaboration: Ability to work effectively with cross-functional teams. · Leadership: Skill to lead projects and teams, inspiring and guiding others towards common goals.
8	Ethical Understanding: · Professional Ethics: Adherence to ethical marketing practices and understanding of legal and regulatory considerations.
9	Global Mindset: · Cross-Cultural Understanding: Appreciation of cultural differences and how they impact marketing strategies across different regions or countries.
10	Adaptability: · Flexibility: Willingness to adapt to changes in the market, consumer behavior, or emerging technologies.
11	Sales Skills: · Negotiation: Ability to negotiate effectively with clients and partners. · Customer Relationship Management (CRM): Skill in managing relationships with clients and understanding their needs.

Content analysis of the table allows the following conclusions to be drawn:

- LLM AI can only serve as an assisting tool in the initial determination of the scope of marketing competencies needed by management graduates,
- ChatGPT, like many other models, was trained (calibrated) on data from the past, and therefore insufficiently considered the requirements of the future, among other things, it did not consider at all the role of itself in teaching marketing currently and in the near future,
- the use of more advanced prompting may increase the time to build programs based on LLM AI, so that its potential attractiveness is significantly reduced.

In addition, commercial models are unstable, constantly changing, hence results obtained at intervals of several months may vary significantly. In addition, the use of different tools based on LLM AI models can give partially different answers.

References

1. Bauman Z. *Пłynна nowoczesność*. Wydawnictwo Literackie, Kraków, 2006.
2. Bozkurt A., Sharma R. C. Generative AI and Prompt Engineering: The Art of Whispering to Let the Genie Out of the Algorithmic World. *Asian Journal of Distance Education*. 2023. Vol. 18, Issue 2.

3. Brants T., Popat A.C., Xu P., Och F.O., Dean, J. Large Language Models in Machine Translation. *Proceedings of the 2007 Joint Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing and Computational Natural Language Learning (EMNLP-CoNLL)*, Eisner, J. (ed.), Prague, Czech Republic. Association for Computational Linguistics, 2007. P. 858–867.
4. Cooper G. Examining Science Education in ChatGPT: An Exploratory Study of Generative Artificial Intelligence. *Journal of Science Education and Technology*. 2023. Vol. 32, No. 3, P. 444-452.
5. Lewis M., Liu Y., Goyal N., Ghazvininejad M., Mohamed A., Levy O., Stoyanov V., Zettlemoyer L. BART: Denoising Sequence-to-Sequence Pre-training for Natural Language Generation, Translation, and Comprehension. *Proceedings of the 58th Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics, Online, Association for Computational Linguistics*. 2020. P. 7871-7880.
6. Wu T., Terry M., Cai C. J. AI Chains: Transparent and Controllable Human-AI Interaction by Chaining Large Language Model Prompts. *Proceedings of the 2022 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. 2022. P. 1–22.

СЕКЦІЯ 8. ФІНАНСОВІ ТА ОБЛІКОВІ ПИТАННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 338

Боднар Галина Федорівна

к.е.н., доцент

*Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу (Україна)*

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ФІНАНСОВОГО ТА ОБЛІКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Повномасштабне вторгнення, яке здійснила РФ на територію нашої країни, триває більше двох років. Таких потужних викликів, з якими бізнес та економіка нашої країни зіткнулися зараз, світова економіка не зазнавала мабуть з часів другої світової війни. Величезні людські жертви, масштабні економічні втрати, екологічні катастрофи, руйнування енергетичних об'єктів, втрати трудових ресурсів в зв'язку з мобілізацією та вимушеним переміщенням, і разом з тим необхідність підтримувати економіку та обороноздатність країни, наповнювати бюджет поставили перед менеджментом підприємств важливі і складні задачі. На мою думку, слід акцентувати увагу на чотирьох найважливіших аспектах ефективного управління підприємством в умовах військового стану.

1. Управління активами. Оскільки значна частина активів, що перебували в управлінні підприємств, зазнали руйнувань, замінування і в силу цього втратили можливість приймати участь у виробничих процесах, постало ряд питань по управлінню. В зв'язку з цим держава прийняла рішення створення реєстру втрачених активів. Для наповнення цього реєстру менеджмент підприємств має подати обґрунтований і затверджений відповідними експертами та органами місцевого управління перелік втрачених активів.

Такі активи звільняються від сплати податку на нерухомість, а земельні ресурси, які перебувають на замінованих територіях, звільняються від сплати земельного податку. Таке рішення є логічним, оскільки зазначені активи не приймають участь у виробничих процесах, потребують відбудови чи відновлення. Відповідно, на мою думку, джерелом коштів на відбудову та відновлення мають бути конфісковані активи держави агресора. Крім того, сюди логічно було б додати втрачену вигоду підприємства через зупинку виробництва, втрачена заробітна плата та соціальні внески працівників, які вимушено через російську агресію втратили робочі місця та трудовий стаж.

2. Управління боргами та зобов'язаннями. Оскільки підприємства, що перебували в зоні окупації чи бойових дій, вимушено зупинили виробництво через втрату активів, також втратили можливість обслуговувати свої боргові зобов'язання, зокрема зобов'язання по кредитах та зобов'язання перед

кредиторами, а також ефективно працювати над погашенням дебіторської заборгованості. Це привело до вимивання власних обігових коштів. В цьому напрямку, на мою думку, менеджмент підприємства має сформулювати резерв втрат за боргами. Ця ситуація провокує ланцюгову реакцію, оскільки неможливість виконання зобов'язань по боргах тягне за собою збитки партнерів на суми невиконаних зобов'язань. Така картина усугубляється в масштабах країни також ненадходженням платежів до бюджету. А це породжує і без того глибокий дефіцит бюджету. Нажаль, ситуація ускладнюється тим, що міжнародні донори скорочують військову допомогу. Логічно, що в такій ситуації держава робить важкі і вимушені кроки по збільшенню виробництва власного військово-промислового комплексу.

Тому вимушений перехід ряду підприємств на військові рейки, зокрема виробництво дронів та іншої бойової техніки є єдиним правильним кроком для посилення обороноздатності. В цьому напрямку, на мою думку, дуже важливою є державна підтримка таких підприємств, зокрема запровадження пільгового режиму оподаткування.

3. Управління персоналом. Величезні людські втрати, вимушене переселення з зон окупації та зон військових дій, велика кількість працездатного населення, яке в зв'язку з війною покинуло територію України, а також мобілізовані працівники, які перебувають в лавах ЗСУ - все це стало наслідком дефіциту трудових ресурсів. Значна частина релокованих підприємств зі сходу на захід України потерпає від браку як кваліфікованих кадрів, так і працівників робітничих спеціальностей. Найбільш дефіцитними стали водії, електрики, монтажники – традиційно чоловічі спеціальності. Часково питання дефіциту трудових ресурсів вирішується через можливість працювати онлайн. Однак така форма роботи може стосуватися лише окремих спеціальностей, наприклад ІТ спеціалістів, фінансистів, частково управлінців. В такій ситуації для того, щоб мати ресурс для мотивації персоналу та зберегти робочі місця, менеджмент часто приймає рішення по оптимізації витрат, укладаючи з працівниками договори як з ФОП на виконання тих чи інших робіт. Це економить для підприємства витрати на сплату соціальних внесків і дає можливість таким чином збільшити винагороду працівнику. Однак при цьому такий працівник втрачає зарахування внесків до пенсійного фонду, що з часом, якщо буде збережена існуюча система нарахування пенсій, негативно вплине на розмір пенсійного забезпечення.

4. Управління податками. Окреслені вище проблеми, що виникли в зв'язку з агресією росії на території нашої країни, призвели до величезного дефіциту бюджету. Ми усвідомлюємо, що за два попередні роки фактично всі соціальні витрати бюджету покривалися завдяки міжнародній фінансовій допомозі. Фактично за 2023 рік державний бюджет було виконано з дефіцитом у сумі 1,33 трлн.грн., повідомляє Міністерство фінансів. У 2024-му доходи бюджету складуть – 1 трлн 768 млрд гривень [1]. Видатки заплановано значно більші – 3 трлн 355 млрд гривень. А це означає, що дефіцит становитиме половину бюджету – 1 трлн 571,5 млрд гривень Кошти на сектор безпеки та

оборони держава планує наповнювати виключно із власних надходжень. Це і податки, і митні платежі, і дивіденди держкомпаній, а також кошти від розміщення ОВДП та приватизації.

Міжнародні партнери не дозволяють використовувати кошти, які вони надають до державного бюджету України для, наприклад, грошового забезпечення військовослужбовців, закупівлі військової техніки чи ремонту військової техніки. Очевидно в такій ситуації все частіше лунають голоси про підвищення податків. Такий аргумент для наповнення бюджету настійно рекомендують міжнародні донори та фінансові партнери, як аргумент у їхніх рекомендаціях звучить теза про те, що рівень податків у їхніх країнах значно вищий, ніж в Україні. Тому урядам цих країн все важче пояснювати своїм виборцям, чому їхні високі податки спрямовуються на допомогу Україні, де рівень податків загалом нижчий і за часту багато підприємств намагаються ухилитися від сплати податків.

Як висновок, менеджменту підприємств слід ретельно переглянути та проаналізувати всі статті видатків, маржинальність та дохідність продукції та послуг, перспективи попиту та ринку, можливість виходу на міжнародні ринки, що дасть можливість ефективно керувати процесами та розвивати виробництво. Виклики військового стану та переспективи післявоєнної відбудови окреслюють ті галузі народного господарства, які, на мою думку, в найближчі роки матимуть пріоритетний розвиток

До закінчення повномасштабної агресії це перш за все військова галузь та все, що пов'язано з обороною країни. Іншим не менш важливим напрямком буде сільське господарство, яке має забезпечити продовольчу безпеку країни, а також великий потенціал експорту. Однак на цьому шляху виникає багато проблем, зокрема логістичних. Тому, розширення торговельних коридорів теж є важливим напрямком розвитку економіки.

В надскладних умовах функціонування економіка країни та бізнес потребують високоосвічених професійних менеджерів, здатних приймати швидкі, але виважені рішення, бути лідерами змін, здатних вести ефективні перемовини з партнерами, залучати кошти інвесторів для відновлення економіки. А отже важлива місія саме вищої школи полягає в тому, щоб підготувати таких спеціалістів.

Список використаних джерел:

1. Держбюджет України на 2024: основні цифри | Кабінет Міністрів України
URL: kmu.gov.ua

УДК 658.168.3 + 338.121

Яцюк Олег Степанович

аспірант

Кісь Святослав Ярославович

д.е.н., професор

*Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу (Україна)*

РЯТУВАЛЬНЕ ВЕНЧУРНЕ ФІНАНСУВАННЯ ЯК ДЖЕРЕЛО ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АВТОСАНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Теоретики та практики, які працюють у сфері венчурного фінансування, виділяють різні його види в залежності від певних ознак [1-3]. На думку автора, найбільш доцільно представити види фінансування в залежності від того, на якій стадії існування підприємства вони здійснюються [4; 5]. Аналіз наукової літератури [1-5] та практики реалізації венчурного фінансування дозволив виділити п'ять основних його видів (рис. 1): 1) стартове, яке поділяється на передстартове (стосується найперших етапів підприємницької діяльності, переважно здійснюється до безпосереднього утворення підприємства) і власне стартове фінансування (реалізується з метою забезпечення початку виробничої діяльності); 2) фінансування розвитку, яке поділяється на фінансування його початкової (надання фінансових ресурсів невеликим новоствореним підприємствам зі значним потенціалом зростання) та подальшої стадії розвитку, тобто експансії (виділення фінансових ресурсів підприємствам із діючим виробництвом, що мають великий потенціал для розширення); 3) фінансування певної операції, яке здійснюється як одноразовий акт та має на меті фінансування окремої операції чи окремого етапу діяльності підприємства; 4) заміщуюче фінансування, яке має на меті заміну частини зовнішніх ресурсів фірми власним капіталом; 5) рятувальне фінансування, яке передбачає виділення коштів для реалізації заходів, що забезпечують відродження підприємства — потенційного банкрута.

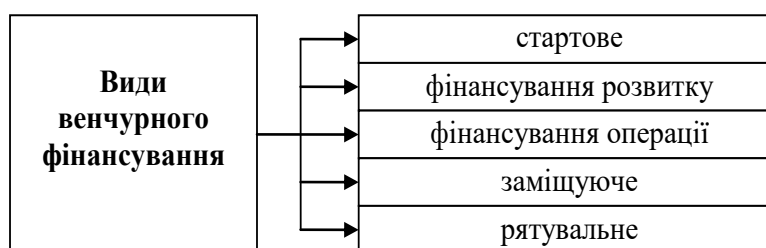


Рис. 1 Види венчурного фінансування

Джерело: розроблено автором на основі [1-3]

Саме останній вказаний вид фінансування є предметом дослідження автора та свідчить про перспективність використання венчурного фінансування на підприємствах, що перебувають в кризовому стані [5].

Необхідно зазначити, що риси венчурного фінансування загалом відповідають рисам фінансування при проведенні автосанації підприємства [6-8]. В обох випадках фінансування є ризиковим, надається після оцінки реальності розроблених бізнес-планів, часто без забезпечення, інвестори змушені чекати тривалий проміжок часу до виходу підприємства на рівень позитивної рентабельності тощо. Оскільки підприємства, ще реалізують процедуру автосанації, часто змушені впроваджувати ризикові інноваційні проекти, то програми санації можна за багатьма параметрами розглядати як венчурні проекти. В такому випадку, фінансове забезпечення автосанації підприємства цілком відповідає специфіці діяльності венчурних фондів, оскільки останні створюються саме для реалізації ризикових проектів, якими, без сумніву, є проекти відродження збиткових підприємств, виведення їх на новий рівень діяльності.

Список використаних джерел

1. Притуляк Н. М. Венчурне фінансування інноваційної діяльності (теоретичний аспект). *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 8. С. 9–13.
2. Тарадайко Д.О. Венчурне інвестування інноваційної діяльності: Автореф. дис... докт. екон. наук: 08.00.03 “Економіка та управління національним господарством”. Донецький національний університет економіки і торгівлі імені М. Туган-Барановського. Донецьк, 2007. 24 с.
3. Баранець І.О. Особливості та перспективи розвитку венчурного підприємництва в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2004. №4. С. 47.
4. Яцюк О. С. Проблеми та перспективи використання венчурного капіталу для фінансування санації підприємств. *Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії: Збірник наукових праць*. Вип. 3 (12). ч. II: Економічні науки. Чернівці: Технодрук, 2008. С. 59-71.
5. Яцюк О. С. Обґрунтування основних етапів венчурного фінансування санації підприємства. *Наука й економіка. Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету*. Вип. 2 (14). 2009. С. 74-79.
6. Яцюк О. С., Твердохліб І. О. Необхідність, мета та послідовність планування автосанації підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2013. Вип. 12. Ч. 4. С. 185-188.
7. Яцюк О. С. Автосанація підприємства: історико-філософський генезис. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія “Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості”)*. Вип. 1 (27). 2023. С. 76-89. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-1\(27\)-76-89](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-1(27)-76-89)

8. Яцюк О. С. Потенціал фінансування автосанації підприємства як основний структурний елемент його автосанаційної спроможності. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія "Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості")*. Вип. 2 (28). 2023. С. 85-95. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2\(28\)-85-95](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2(28)-85-95)

УДК 336:368

Король Світлана Василівна

к.е.н., доцент, докторант

Лесюк Розалія Іванівна

здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня,
спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТЕНДЕНЦІЯМИ РОЗВИТКУ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ МІНЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА

В умовах сучасних змін та викликів страхові компанії виконують вкрай важливу роль у забезпеченні фінансової та соціальної стійкості. Їх діяльність сприяє захисту від ризиків, розвитку підприємництва та економіки шляхом сприяння сталому розвитку у складних умовах.

Відтак теоретико-методологічний інструментарій розвитку та управління страхових компаній може бути визначений шляхом аналітичної оцінки їх діяльності. Дослідження методології діагностики стану страхових компаній, проведене українськими та іноземними вченими, призвело до наступного узагальнення існуючих підходів до їхньої оцінки:

1. Рейтинговий підхід [1-2].
2. Підхід, що базується на виявленні динамічної складової при оцінці розвитку страховика [3-4].
3. Підхід, заснований на ретроспективному аналізі відносних фінансово-економічних та страхових показників [5-6].

Дотриманість вченими цих підходів залежить від формулювання цілей діагностики стану страхових компаній. Однак розглянуті підходи провокують невизначеність у тому, як результати оцінки можуть бути використані для формування фінансового забезпечення страхових компаній. Тому для забезпечення більш чіткої взаємодії процесу діагностики і заходів по управлінню фінансовими потоками, необхідно запропонувати інструментарій планування майбутнього розвитку страхових компаній. Тому у діапазоні сучасних викликів можна запропонувати використання методу теоретичного узагальнення й систематизації відомих рішень, а також врахувати підхід Ненно І. М. [7] на основі

рекомендацій французьких вчених Фаншона Ж. та Романе І. [8]. У відповідності до них, одним з основних результатів фінансово-господарської діяльності страхової компанії, який може бути використаний для прийняття стратегічно важливих рішень, є сума фінансових та страхових показників, де фінансові показники включають інвестиційну та управлінську діяльність. Система координат матриці повністю відображає ці процеси та включає оцінку розвитку двох ключових аспектів діяльності: страхової та фінансової компоненти бізнесу (ІВ та FB).

Ці показники грають важливу роль у визначенні оптимального напрямку до досягнення балансу, або гармонійної рівноваги, разом з використанням інтегрального показника розвитку FDP (Financial Development Potential). Після розрахунку IBFB визначають в який квадрат потрапляє страхова компанія та в подальшому можна описати її поточне становище (рівновага, загрози стійкості і т. д.), а також спрогнозувати, до якого квадрату може потрапити страховик або яке положення йому бажано займати. За результатами таких розрахунків у наступному році можна спрогнозувати, до якого квадрату страховик фактично перейде, порівнявши його становище зі значенням, яке було прогнозовано.

Відтак така побудована матриця допоможе отримати та спрогнозувати перспективні напрями розвитку страхової організації, а значення показника фінансового стану дозволить визначити обсяг фінансових ресурсів, які можуть бути інвестовані в розвиток організації в майбутньому (рис. 1).

	FB<<0	FB=0	FB>>0
ІВ>>0	① IBFB=0	④ IBFB>0	⑥ IBFB>>0
ІВ=0	⑦ IBFB<0	② IBFB=0	⑤ IBFB>0
ІВ<<0	⑨ IBFB<<0	⑧ IBFB<0	③ IBFB=0

Рисунок 1 – Матриця фінансової стратегії страхової організації

Отримані квадрати можуть бути інтерпретовані наступним чином: 1. Якщо ІВ значно менше нуля, то може бути пов'язано з перевищенням страхових платежів над чистими страховими виплатами або рівномірністю зборів, або з різким зростанням аквізиційних витрат. Це свідчить про переважання в страховому портфелі організації ризиків з високим рівнем збитковості, і неспроможністю менеджменту організації управляти ними. 2. У випадку, коли ІВ дорівнює 0, то страховий портфель є частково незбалансованим – страхові виплати за звітний період не перевищують рівня надходжень страхових платежів, але значну частку отриманих страхових премій компанія віддає на перестраховування, а також за цих умов можливі зростання аквізаційних витрат. 3. Якщо ІВ значно перевищує 0, це може свідчити про стійку позицію страхової організації, де страхові платежі стійко зростають, а страхові виплати

зменшуються, що вказує на збалансований портфель страхових послуг та вигідну страхову політику, однак можливе збереження аквізаційних витрат. 4. Якщо FV значно менше 0, це вказує на збитковість фінансової діяльності страховика через недоотриманий прибуток або явні збитки від страхової та інвестиційної діяльності. Власне, вони дозволяють не тільки визначити позиціонування страхової компанії, але й напрям її стратегічного розвитку.

Відтак діяльність страхових компаній в умовах мінливого середовища повинна бути спрямована на управління їх розвитком та побудову сценаріїв [9-10]. Ці аспекти включають в себе теорії стратегічного управління, ризик-менеджменту та прогнозування шляхом: розробки довгострокових стратегій розвитку та планування заходів для досягнення цілей; ризик-менеджменту: страхові компанії повинні впроваджувати системи управління ризиками, які визначають, оцінюють та контролюють ризики у відповідності до конкретних сценаріїв, зокрема військових конфліктів; прогнозування через розробку сценаріїв розвитку на основі даних, що дозволяє спрогнозувати можливі наслідки та вибрати найбільш оптимальний шлях розвитку, зокрема в умовах війни; аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища: для ефективного управління сценаріями розвитку страхових компаній в умовах війни необхідно аналізувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, враховуючи їх вплив на діяльність компанії.

Загалом можемо зазначити, що в діапазоні викликів сьогодення страхові компанії змушені максимально адаптуватися до змін у геополітичному середовищі та ринкових умовах під час військового конфлікту, що породжує розробку механізмів фінансової стійкості та захисту від значних збитків та врахування можливих економічних, соціальних та політичних наслідків воєнної ситуації та їх вплив на попит на страхові послуги. Також вони повинні постійно проводити не тільки оцінку внутрішніх ресурсів та можливостей компанії для ефективного функціонування, але й аналіз впливу зміни зовнішнього середовища на стратегію розвитку страхової компанії. Власне, ці аспекти грають важливу роль в забезпеченні успішності страхових компаній під час війни через адаптацію стратегії та операцій до складних і непередбачуваних умов.

Список використаних джерел

1. Офіційний веб-сайт Ліги страховиків України. URL: <http://www.uainsur.com>.
2. Романенко Є. Дискантне (публічне) рейтингування суб'єктів страхового бізнесу. *Персонал*. №3, 2007. С. 24 – 27.
3. Базилевич В. Д. Страховий ринок України. К.: Знання, КОО, 1998.
4. Піратовський Г. Л. Страховий бізнес: управління розвитком: монографія. К.: Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2006. 254 с.
5. Страхування: підручник / керівник авт. кол. і наук. ред. Осадець С.С., К. КНЕУ, 1998. 5 28с.
6. Александрова М. М. Страхування: навчально-методичний посібник. К.: ЦУЛ, 2002. 208с.

7. Ненно І. М. Прогнозування фінансового розвитку страхової компанії. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2008. Т. 12. Вип. 21, ч. I. С. 47-54.

8. Franchon G., Romanet Y. Finance de l'entreprise. Com-C prendre et maîtriser l'évolution financière de l'entreprise. Paris, France: CLET, 1985. 246 p.

9. Король С. Оптимізація фінансової стійкості страхових компаній як запорука сценаріїв їх розвитку. *Економічний аналіз*. Тернопіль. 2021. Том 31. №1. С. 306-312. URL:

<https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1937/6565656987>

10. Чуницька І. І., Богріновцева Л. М. Особливості діяльності страхових компаній на фінансовому ринку України в умовах воєнного стану. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71. С. 251-258. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/46.pdf

СЕКЦІЯ 9. МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ

УДК 338.48(075.8)

Запужляк Іванна Богданівна

д.е.н., професор

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

Сохан Олег Володимирович

аспірант

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

КОНЦЕПЦІЯ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕОРІЇ ЗМІН ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ТУРИЗМУ НА РОЗВИТОК РЕГІОНУ

Туристичний бізнес вважається ефективним, якщо він є прибутковим, також важливою є соціальна відповідальність бізнесу та його екологічність. Іншими словами, туристичний бізнес має відповідати принципам сталого розвитку, і в такий спосіб туристична дестинація вносить вагомий внесок у розвиток регіону та країни, як з економічної позиції, так і соціальної та екологічної. Ключовими питаннями є можливість вимірювання впливу туристичного бізнесу на регіон/країну. Зупинимось на огляді можливостей щодо виміру такого впливу.

Галевська А., здійснила огляд ключових теорій та методичних підходів щодо вимірювання впливу туристичного бізнесу, зокрема: теорії змін, оцінки соціального впливу, соціальної рентабельності інвестицій, ЦСР та Глобального договору ООН COP, глобальних критеріїв сталого туризму, вимірювання та управління загальним впливом, витоку туризму (Tourism Leakage) [1]. Вивчаючи матеріали Центру теорії змін, авторка [1] розглядає теорію змін як метод, який пояснює, як певне втручання або комплекс втручань, призведе до конкретних змін у розвитку, спираючись на причинно-наслідковий аналіз, що базується на наявних даних. Теорія змін допомагає визначити рішення для ефективного усунення причин проблем, які перешкоджають прогресу, визначаючи, який підхід слід застосувати. Теорія змін також допомагає визначити основні припущення і ризики, які важливо розуміти і переглядати протягом усього процесу, щоб переконатися, що підхід сприятиме бажаним змінам. Теорію змін найкраще використовувати як інструмент планування, який допомагає максимізувати соціальну цінність [2].

По-суті, у прикладному застосуванні теорію змін можна розглядати як інструмент планування, що визначає бажаний шлях досягнення поставлених цілей. Це робиться, починаючи із запланованих (бажаних) кінцевих цілей і повертаючись назад, щоб визначити необхідні результати і засоби/умови, що мають бути створені для досягнення поставлених цілей. Представимо на рис. 1 етапи застосування теорії змін на практиці.

Розробка етапів застосування теорії змін на практиці конкретної туристичної дестинації дозволить сформувати хорошу базу для вимірювання подальшого впливу цієї дестинації на регіон/країну.

Враховуючи, що Івано-Франківщина є одним із найбільш привабливих та популярних туристично-рекреаційних регіонів України; володіє визначальними природними рекреаційними ресурсами такими, як гірський ландшафт та сприятливе екологічне становище; має велику культурно-історичну спадщину; має потенціал для розвитку промислового (індустріального) туризму, доцільним є здійснити запропоновану теорію змін для оцінювання впливу туристичного бізнесу на розвиток Івано-Франківщини.



Рис.1. Етапи застосування теорії змін на практиці
Джерело: сформовано авторами за [2].

Зазначимо, що в «доковідний» період області вдалося досягти зростання кількості туристів і екскурсантів до 2,2 млн. осіб, туристичного збору – до 3,7 млн. гривень. Упродовж 2014-2018 рр. Івано-Франківська область займала лідерські позиції в Україні за кількістю екскурсантів та внутрішніх туристів, яким було надано послуги, доходом від наданих туристичних послуг. В області станом на 2018 р. функціонувало понад 500 туристично-рекреаційних закладів на 20 тис. місць, послуги розміщення також надають близько 800 садиб сільського (зеленого) туризму. Зареєстровано понад 200 суб'єктів туристичної діяльності, з них 36 мають тур операторську ліцензію. Працює 9 туристично-інформаційних центрів [3].

Проте зараз регіон має значні втрати через закриття діяльності суб'єктами господарювання у сфері туризму, так званий «витік туризму», міграцію населення тощо. Проте, перспективою є розвиток туризму, поєднуючи відпочинок з роботою та навчанням. Вважаємо, що вдалим є поєднання індустріального, навчального туризму із сімейним, лікувально-оздоровчим туризмом тощо. Саме для

оцінювання можливого впливу майбутнього мультитуризму на розвиток Івано-Франківщини варто застосувати теорію змін.

Список використаних джерел

1. Galewska A. How to measure tourism impacts? 2019. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/how-measure-tourism-impacts-anula-galewska>
2. The Center for Theory of Change. URL: <https://www.theoryofchange.org/>.
3. Стратегія розвитку Івано-Франківської області на 2021-2027 роки. URL: <https://www.if.gov.ua/strategiya-rozvitku-ivano-frankivskoyi-oblasti>.

СЕКЦІЯ 10. СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТА ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА

УДК 327.7

Сич Ольга Анатоліївна

к.е.н., доцент

*Львівський національний університет
імені Івана Франка (Україна)*

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЄС ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСТ

Залучення фінансових ресурсів для відбудови України та забезпечення сталого розвитку її територій набуває надзвичайної актуальності. В умовах обмеженості внутрішніх ресурсів як суб'єкти господарювання, так і місцеві, регіональні та державні органи влади все частіше звертаються до зовнішніх можливостей фінансування. Класифікуючи зовнішні джерела фінансування розвитку сталого України можемо виділити міжнародну допомогу фінансових інституцій та держав-партнерів, прями іноземні інвестиції, міжнародні запозичення, конфіскація російських активів. Варто зазначити, що поряд з традиційними формами фінансування, такими як гранти, безповоротна фінансова допомога та кредитні ресурси, міжнародні інституції звертаються до новітніх форм фінансування, створюючи інноваційні фінансові інструменти, такі як «зелені» та «соціальні» облігації.

Для ефективного використання коштів міжнародних інституцій в розбудові України майбутнього варто вивчити досвід попередньої співпраці України з такими інституціями та запозичити кращі практики взаємодії країн-сусідів.

Протягом десяти років до початку повномасштабного вторгнення Україна в основному запозичувала кошти в Європейського інвестиційного банку(ЄІБ) та Європейського банку реконструкції та розвитку(ЄБРР). Ці запозичення становили близько 15 млрд євро[1]. Для порівняння за час війни у 2022-2024 роках (дані 24 січня 2024 року) Україна отримала лише від європейських інституцій сумарної

допомоги на понад 82 млрд. євро[2]. Однак варто розуміти, що ці кошти були спрямовані для забезпечення фінансової стабільності нашої країни, а також на військову та гуманітарну допомогу. Використання їх на цілі сталого розвитку є вкрай обмеженим. В той же час вивчення попередніх результатів співпраці України та фінансових інституцій ЄС говорить про відсутність стратегічного бачення та ефективних рішень у сфері сталого розвитку в процесі фінансування вітчизняної економіки.

З метою порівняння, було опрацьовано досвід Польщі та Чеської республіки щодо запозичень у європейських банках та їх впливу на зростання ВВП. Такі ж розрахунки були проведені для України. Аналіз структури та динаміки запозичень дозволив виявити переважання позик на транспортну інфраструктуру та на здешевлення цільових кредитів для МСБ у трьох країнах. Однак, були і суттєві розбіжності, зокрема Чеська республіка майже не користувалась кредитами ЄБРР, а більшість кредитів що залучались у ЄІБ були на «зелені» проекти, пов'язані з енергоефективністю, поводженням з відходами та зеленою енергетикою. Подібна картина спостерігається і в Польщі з тією відмінністю, що Польща активно користувалась кредитами обох інституцій. В той час Україна запозичувала кошти на будівництво доріг, підтримку сільського господарства та міського розвитку, однак ці заходи були безсистемними – жодної тенденції прослідкувати не вдалось. Кореляційно-регресійний аналіз показав, що існує доволі тісний зв'язок між запозиченнями в європейських банках та зростанням ВВП на душу населення в Польщі та Україні. В Чеській республіці відчутний зв'язок зі зростанням ВВП продемонстрували лише прямі іноземні інвестиції.

Отже, незважаючи на тісний зв'язок між показниками, є й інші фактори, які впливають на зростання добробуту держави. Приклад Чехії показує, що можна досягти економічного зростання, не орієнтуючись на залучення боргових фінансових інструментів ЄС, адже Чехія кілька років не користувалася кредитами ЄБРР. Більш привабливими інструментами для Польщі були структурні фонди тобто грантові кошти.

Значні обсяги фінансування, які Україна отримала і продовжує отримувати у 2022-2024 роках, неможливо оцінити з точки зору впливу на макроекономічні показники, які зазнали колосальних негативних змін у зв'язку з війною. Після закінчення війни має бути проведена якісна оцінка міжнародної фінансової допомоги та кредитних ресурсів, отриманих Україною з точки зору їх ефективності та впливу на економічне зростання.

Досвід Польщі та Чехії показав, що економічного зростання можна досягти лише спільними зусиллями – взаємодією зацікавленої громадськості, приватного сектору, якісною розробкою стратегій розвитку на різних рівнях, використовуючи підхід «знизу-вгору», горизонтальну кооперацію, а вже потім – залучення фінансових ресурсів з диверсифікованих джерел.

Варто зазначити, що розроблені на державному рівні плани відбудови України та анонсовані фонди такого відновлення хоч і відображають реальну потребу у фінансуванні та окреслюють можливі фінансові ресурси, однак містять

лише проектне бачення. Їм бракує чіткості, алгоритму дій та відповідальності, механізму втілення. Практика показує, що набагато швидше працюють проекти кооперації місцевого рівня, коли уряди країн-партнерів, їх муніципалітети, або безпосередньо приватний капітал погоджуються допомогти міській адміністрації в Україні та фінансують ремонт конкретної будівлі чи кварталу. Фактично те, що зараз працює в Україні - це ручний розподіл коштів на найнеобхідніші проекти під егідою Міністерства відновлення. А також електронна платформа «Відновлення» [3], яка спрощує шлях до державної грошової допомоги, щоб відремонтувати чи відбудувати зруйноване житло. На жаль, про «зелені» рішення та сталий розвиток наразі не йдеться.

Список використаних джерел

1. Sych O., Kruhliakova V. Application of EU Programs and Financial Instruments for Ukraine. *SciPap* 2023, 31(1), 1680; URL:<https://doi.org/10.46585/sp31011680>
2. Statista (2024). Total bilateral aid commitments to Ukraine. URL: <https://www.statista.com/statistics/1303432/total-bilateral-aid-to-ukraine/>
3. Електронна платформа «Відновлення». URL: <https://erecovery.diiia.gov.ua/>

UDK 330

Sabyrova Madina

Dean of the Faculty of Economics
S.Seifullin Kazakh Agrotechnical Research University
Astana, Kazakhstan

Dr. Dariusz Sala

AGH University of Krakow, Poland

ECOLOGICAL AND ECONOMIC ASPECTS OF CONVERTING BIOTHERMAL ENERGY FROM AGRICULTURAL WASTE IN KAZAKHSTAN

In the modern world, the problem of ensuring sustainable development and protecting the environment is becoming increasingly urgent. One of the important tasks facing states is the effective use of renewable energy sources. This article discusses the environmental and economic aspects of converting biothermal energy from agricultural waste in Kazakhstan.

Agriculture is one of the main sectors of the economy of Kazakhstan. However, along with the growth in the production of agricultural goods, the problem of disposal and treatment of waste from this industry arises. Large amounts of organic waste such

as straw, manure and others are not used efficiently and are simply thrown away or burned, leading to environmental pollution and loss of potential energy resources.

One way to solve this problem is to use biothermal energy from agricultural waste. Biothermal energy is obtained from the biological decomposition of organic waste and can be used to produce heat and electricity. This approach allows reducing the negative impact on the environment and save on the use of traditional types of energy.

The use of biothermal energy from agricultural waste has a number of advantages, both from environmental and economic points of view.

Firstly, it helps reduce greenhouse gas emissions into the atmosphere. The decomposition of organic waste produces greenhouse gases such as methane and carbon dioxide, which are the main causes of global warming and climate change. The use of biothermal energy can reduce emissions of these gases and limit the negative impact on the environment.

Secondly, it helps reduce dependence on traditional energy sources. Kazakhstan is one of the major exporters of natural resources such as oil and gas. However, the use of these resources is limited and may lead to economic problems in the future. The use of biothermal energy from agricultural waste makes it possible to diversify the energy sector and reduce dependence on imports of traditional types of energy.

Thirdly, it contributes to the development of the agricultural sector and the creation of new jobs. Converting agricultural waste into biothermal energy requires appropriate infrastructure and specialists. This makes it possible to develop the agricultural sector and create new jobs, which has a positive effect on the country's economy. Implementation of innovations in alternative energy resources will facilitate the industry development, namely by resolving the following economic problems:

- the level of the feed-in tariff is insufficient to cover investment costs;
- there is no guarantee of timely and regular payment of the "green" tariff;
- low prices for electricity make renewable energy sources uncompetitive;
- lack of financial resources;
- high costs for technology and waste processing;
- there are no standards for supporting consumers, producers, and distributors of renewable energy sources.

Economic aspects of alternative energy resources also have a valuable impact. In terms of calorific value, 1 m³ of biogas is equivalent to 0.7 m³ of natural gas, 0.643 liters or 0.566 kg of diesel fuel and 0.856 kg of conventional fuel.

The average biogas production is 65 m³/h, with a daily output of 1560 m³ and an annual output of 569,400 m³. 1 cubic meter of biogas is equivalent to 0.4 liters, kerosene, coal 1.6 kg, butane 0.4 kg, fertilizer briquettes 2.5 kg. So biogas obtained from processing agricultural waste can be used as an energy source in the form of kerosene, coal, butane or fertilizer briquettes and can cover agricultural costs.

Additionally, using biogas to produce electricity costs only \$0.025 to \$0.075. Since the cost of electricity from traditional sources ranges from \$0.1 to \$0.15 per kWh, biogas is two to four times more economical.

Thus, the use of biothermal energy from agricultural waste in Kazakhstan has great potential from an environmental and economic point of view. This reduces the negative impact on the environment, reduces greenhouse gas emissions and reduces dependence on traditional energy sources. Moreover, it helps in developing the agricultural sector and creating new employment opportunities. The introduction of such technologies requires joint efforts of the state, enterprises, and the public, but can bring significant benefits to the entire country.

УДК 330.15

Lesia Tarajewska

PhD, adiunkt Katedry Zarządzania i Administracji

Maryja Petryna

PhD, adiunkt Katedry Zarządzania i Administracji

Narodowy Uniwersytet Techniczny Nafty i Gazu w Iwano-Frankowsku (Ukraina)

INWESTOWANIE WPŁYWOWE W KONTEKŚCIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Inwestowanie wpływowe w kontekście zrównoważonego rozwoju to podejście zapewniające osiągnięcie wymiernych skutków społecznych i/lub środowiskowych, które prowadzą do znaczących pozytywnych zmian w społeczeństwie.

Biorąc pod uwagę fakt, że rozwój inwestowania społecznego na Ukrainie ma niewielkie doświadczenie, warto podkreślić jego cechy, a mianowicie:

- przy pomocy technologii Impact Investment można rozwiązać te problemy, na które władzom państwowym lub lokalnym brakuje czasu, pieniędzy i kompetencji;

- wspólne inwestowanie wpływowe umożliwi Ukraincom podjęcie konkretnych zadań, z którymi nie mogliby sobie poradzić sami, głównymi inwestorami są osoby fizyczne, które są w stanie zainwestować niewielkie kwoty w ciekawy projekt społeczny;

- stabilność inwestycji wpływowych i możliwość zbiorowego udziału w procesie decyzyjnym może przewyciężyć kryzys nieufności zwykłych Ukraińców, którzy nie są gotowi inwestować w inicjatywy państwowe;

- znaczna część projektów inwestycji społecznych na Ukrainie koncentruje się na rozwiązywaniu lokalnych problemów i tworzeniu platform współpracy oraz generowaniu nowych projektów;

- inwestycje efektowe często kojarzą się z wdrażaniem najnowszych podejść i technologii;

- udział usług finansowych wśród projektów inwestycyjnych o charakterze społecznym jest niewielki, choć jest to jeden z głównych obszarów oddziaływania inwestycji na świecie;

- państwo nie stworzyło ram prawnych dla Impact Investment i nie uczestniczy w stymulowaniu jego rozwoju, choć ten sektor działalności gospodarczej realizuje projekty zmniejszające presję na budżet państwa.

Ryzyka związane z rozwojem Impact Investment na Ukrainie mogą być:

- niewielka liczba inwestorów, którzy są gotowi uzyskać niższe zyski niż w zwykłej działalności gospodarczej, w związku z przeznaczeniem znacznej części dochodów na cele społeczne, edukacyjne, środowiskowe, infrastrukturalne, kulturalne i inne.

- imitacja zwykłego biznesu dla projektów społecznych w celu uzyskania preferencji w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej (oszczędności na podatkach itp.)

- nieufność do przyzwoitości samorządu, który albo może wesprzeć realne inwestycje, albo zadeklarować taki biznes jako bliski sobie.

Jednakże pomimo powyższego wierzymy, że Impact Investment na Ukrainie jest kierunkiem mającym perspektywy rozwoju i skalowania w najbliższej przyszłości, jest świadomym krokiem w kierunku wspierania różnorodnych inicjatyw społecznych, w rozwoju których zarówno państwo, jak i biznes powinni być zainteresowani szczególnie obywatele i społeczeństwo w ogóle. Państwo otrzymuje nowy, innowacyjny sposób rozwijania społecznej odpowiedzialności biznesu, który przyczyni się do rozwoju partnerstw pomiędzy sektorem prywatnym i publicznym w ramach realizacji krajowych i regionalnych strategii rozwoju społeczno-gospodarczego, doprowadzi do bardziej efektywnego wykorzystania zasobów państwowych, a także mobilizacja kapitału prywatnego w celu rozwiązywania problemów społecznych i środowiskowych.

Jednym z pierwszych przykładów wykorzystania takiego mechanizmu finansowania jest projekt Urban Space w postaci ogólnodostępnej restauracji Urban Space 100, który powstał dzięki aktywnym mieszkańcom, którzy uczestniczą w rozwoju miasta i udowodnili, że ludzie będą się jednoczyć wokół idei, które mogą stworzyć nowe możliwości, wspierać słabsze społecznie grupy ludności i ostrożnie traktować środowisko. Na szczęście jest to nowoczesny, modny trend w rozwoju przedsiębiorczości na świecie w ogóle, a na Ukrainie w szczególności.

Tym samym wspomniany projekt Urban Space 100 był jednym z organizatorów uruchomienia Odesskiej przestrzeni miejskiej 4 City, która łączy w sobie restaurację, przestrzeń coworkingową, salę wykładową oraz platformę wspierania projektów społecznie użytecznych, która oznacza, że inwestycje w catering publiczny staną się czymś więcej niż tylko restauracją. Kolejnym punktem zainteresowania inwestorów Impact są opuszczone budynki przemysłowe, które zlokalizowane są w obrębie dużych miast, posiadają możliwość częściowej rekonstrukcji, przy jednoczesnym zachowaniu ich industrialnego uroku i dużych powierzchni. Na przykład fabryka sztuki „Platforma”, która z dawnej fabryki jedwabiu w Kijowie przekształciła się w klaster artystyczno-edukacyjny, miejsce rekreacji, rozrywki oraz wielu różnych wydarzeń i biznesów. To największy obiekt tworzony przez inwestorów pożytecznych społecznie w oparciu o zasadę rewitalizacji, zmieniający swoją specjalizację z czysto przemysłowej na kilka

kierunków jednocześnie: z centrum technologicznego w miejsce rozrywki, przestrzeń kreatywną, artystyczną i atrakcję turystyczną. W Iwano-Frankowsku największym i najbardziej udanym projektem rewitalizacji jest projekt „Promprilad.Renovation”. To wielofunkcyjna przestrzeń miejska, która powstaje na bazie nieistniejącego już zakładu Promprilad. Do projektu przystąpiło 409 inwestorów, którzy zainwestowali w niego 5,2 mln dolarów. Wskaźniki te rosną z każdym dniem. Obecnie jedna szоста warsztatów fabrycznych jest odnawiana i wykorzystywana do projektów biznesowych i publicznych. Dla Iwano-Frankowska oznacza to 300 dodatkowych miejsc pracy i „dom” dla około 25 różnych przedsiębiorstw. We Lwowie teren i budynki dawnej fabryki „Haliczsko” zamieniły się w przestrzeń twórczą FESTrepublic – najpierw otwarto tu klub nocny, potem – otwartą przestrzeń do rekreacji i imprez plenerowych, warsztaty produkcyjne, magazyn, piekarnię i jadalnia. Założyciele pozycjonują FESTrepublic jako alternatywę dla miejskiej rekreacji: sami organizują tu festiwale i różnego rodzaju wydarzenia, a także udostępniają przestrzeń innym organizatorom. Należy również zaznaczyć, że to tylko niektóre z projektów realizowanych na Ukrainie przy pomocy Impact Investment.

Dlatego właściwie wdrożona koncepcja Impact Investment o wpływie społecznym umożliwia przedsiębiorstwom zapewnienie szeregu przewag konkurencyjnych, a mianowicie: szerszego dostępu do kapitału i rynku, usprawnienia procesów decyzyjnych i zarządzania ryzykiem, wzrostu reputacji i wizerunku biznesowego, lojalności, ograniczenia społecznego ryzyka, utworzenie efektywnej bazy kadrowej.

УДК 338.45:658

Сімків Лілія Євгенівна,
д. е. н., професор
Чорний Петро Петрович
аспірант кафедри менеджменту
та адміністрування
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Інноваційний розвиток промислових підприємств включає в себе впровадження нових технологій, процесів та продуктів, що сприяють підвищенню ефективності виробництва, зменшенню витрат, покращенню якості продукції та розвитку конкурентоспроможності на ринку. Це може включати автоматизацію виробничих процесів, впровадження цифрових технологій, розробку нових

матеріалів та інше. Крім технічних аспектів, інноваційний розвиток також охоплює стратегічне управління, розвиток людських ресурсів та співпрацю з науково-дослідними установами.

Інноваційний розвиток здійснюється не тільки в умовах ризику, але і в умовах систематичної, перманентно зростаючої невизначеності. Тому цілком очевидно, що керівництву підприємства треба вміти швидко та гнучко реагувати на зміни в економічному середовищі, приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо інноваційних проектів, що реалізуються в межах промислового підприємства [1, с.91].

Інноваційний розвиток промислових підприємств у воєнний період набуває особливого значення та вимагає адаптації до умов військового конфлікту і може бути дуже важливим для забезпечення стійкості економіки та обороноздатності країни. Однак витрати підприємств в цей період на інноваційну діяльність суттєво скоротилися. За результатами опитування проведеного Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій 23% підприємств вказують, що запровадження інновацій (впровадження технологічно нових і/або технологічно удосконалених продуктів, виробничих процесів) є пріоритетом в їхній роботі, для 46% підприємств інновації є актуальними в окремих (конкурентних) ситуаціях. Це як правило великі підприємства, які займаються експортом і в умовах війни. Проте майже третина (31%) респондентів вважає, що інновації в цей період є неактуальними взагалі. При цьому, варто зазначити, значна частина (18%) з них не мала інноваційної діяльності навіть до війни [2].

Як показує практика, в умовах воєнного стану інноваційна діяльність промислових підприємств є складною і ризикованою. Однак, саме інновації відіграють вирішальну роль для збереження конкурентоспроможності і виживання підприємств в цей складний період і можуть спрямовуватися на різні напрямки. Насамперед, підприємства можуть розробляти та виробляти енергоефективні технології, військову техніку, озброєння, продукти харчування, медичне обладнання або захисне обладнання, які можуть бути використані у військових та громадських секторах. Інновації доцільно спрямовувати і на забезпечення безпеки промислових підприємств від можливих військових загроз. Інновації в сфері безпеки можуть включати в себе впровадження автоматизованих систем моніторингу та контролю, розробку нових методів захисту проти кібератак або вдосконалення систем безпеки працівників.

Крім того, умовах воєнного стану підприємства можуть бути змушені шукати нові способи співпраці з іншими компаніями або організаціями, які мають відповідні ресурси або навички. Це може включати спільні дослідження та розробки, обмін технологіями та ресурсами, а також виробництво спільних продуктів.

Важливим напрямком є і збільшення інвестицій у дослідження та розвиток, стимулювання інноваційних ініціатив, сприяння співпраці між промисловістю та військовими дослідницькими установами, а також застосування новітніх

технологій для підвищення ефективності виробництва та зменшення залежності від імпорту.

Таким чином, у воєнний період інноваційний розвиток стає ключовим чинником успіху для промислових підприємств, які здатні швидко адаптуватися до змінних умов та вирішувати виклики, пов'язані з військовим конфліктом.

Список використаних джерел

1. Ткачук О.М., Германюк Н.В., Сучасне удосконалення інноваційної діяльності підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 90-99.

2. Інновації під час війни не на часі, але як без них відновити країну?
URL: <http://surl.li/rtdecy>

УДК 378:330.3

Куценко Віра Іванівна

д.е.н., професор

Інститут демографії та проблем якості життя

Національної академії наук України(Україна)

Гарашук Олена Василівна

д.е.н., професор

Полтавський державний аграрний університет (Україна)

Кінаш Ірина Петрівна

д.е.н., професор

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ – КЛЮЧОВИЙ КОМПОНЕНТ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Сучасний етап суспільного поступу характеризується якісними перетвореннями, провідним напрямом яких є забезпечення сталого розвитку як такого, що забезпечує збалансоване вирішення соціально-економічних завдань і проблем збереження сприятливого стану довкілля та природно-ресурсного потенціалу з метою задоволення життєвих потреб нинішнього і майбутнього поколінь. Основою сталого розвитку є паритетність відносин у тріаді: людина – господарство – природа, що забезпечує їх гармонізацію.

Сталий соціально-економічний розвиток держави залежить від багатьох чинників, важливе місце серед яких посідає освітньо-кваліфікаційний рівень та

професіоналізм працюючих в національній економіці. Адже сьогодні в усьому світі відбувається перехід до високотехнологічного інформаційного суспільства. Тому рівень освіченості та загальної культури населення будь-якої країни набуває вирішального значення для її економіки та соціального розвитку. І нині конкурентоспроможність країни передусім визначається не природними і навіть не фінансовими ресурсами, а якістю людського потенціалу.

Відтворення людського потенціалу, сукупної робочої сили перебуває в діалектичному зв'язку з процесом інтенсифікації суспільного виробництва. Це означає не лише те, що між розвитком економіки, досягненням конкурентоздатності держави, з одного боку та розвитком освіти, з іншого, існує кореляційний зв'язок, але й те, що для формування високоякісного людського потенціалу об'єктивно має бути місце для прикладання його праці. Відповідно, високорозвинені країни світу визнають, що видатки на освіту – це інвестиції в майбутнє країни, в забезпечення її соціально-економічного розвитку. Освіта в цих країнах належить до пріоритетних сфер економічної діяльності.

Досягненню високого рівня конкурентоспроможності країні на основі сталого розвитку, що забезпечується залученням у виробничий процес високоякісного людського потенціалу, потребує також успішного використання менеджменту і не в останню чергу – в освітній діяльності. Менеджмент в освітній діяльності ми розглядаємо як комплекс специфічних управлінських заходів, направлених на підвищення ефективності освітньої сфери, перш за все, за рахунок мобілізації ресурсів [1].

Для України, що наразі перебуває у стані війни з російським агресором, реалізація завдань сталого розвитку на перший погляд може видатись такою, яка не має першочергового значення. Проте необхідність узгодження із загальноцивілізаційними тенденціями зумовлює необхідність врахування його принципів. При цьому особливо важливим є роль освітньої діяльності у забезпеченні високого рівня якості людського потенціалу, без чого неможлива успішна відбудова, після тих величезних утрат людських, матеріальних і фінансових ресурсів, які завдаються російською агресією.

У подальшому соціально-економічний розвиток України має реалізовуватись у напрямі забезпечення її високої конкурентоздатності, а отже, ґрунтуватись саме на ефективній діяльності освіти без чого неможливе формування висококваліфікованої робочої сили. Адже конкурентоспроможність кожного сучасного підприємства, поряд із технологіями та методами організації виробництва, визначають забезпеченість кваліфікованою робочою силою та ступінь мотивації останньої до праці, а також організаційні структури та форми роботи. Вони дозволяють досягти високого рівня конкурентоспроможності працівника, ефективність використання трудового потенціалу [2]. Тому надзвичайно нагальним є обґрунтування шляхів удосконалення розвитку менеджменту освітньої сфери як передумови зростання людського потенціалу та успішного досягнення цілей сталого розвитку України.

Загалом забезпечення менеджменту освітньої діяльності особливо важливим є в умовах наявності конкуренції; стрімкого науково-технічного прогресу, а саме: коли знання та навички стають головним джерелом розвитку суспільства та економіки [1].

Розглядаючи менеджмент освітньої діяльності як сукупність знань, необхідних не лише управлінцю, а й будь-якому фахівцю, працюючому в сфері освіти, важливо досягти того, щоб кожен із них мав необхідну освітню та професійну підготовку та володів умінням збору й обробки необхідної інформації. Зазначене передбачає аналіз навчально-освітньої ситуації, виділення існуючих проблем, своєчасне та ефективне реагування на зміни в суспільстві, які впливають на стан освітньої діяльності [2].

За формальними ознаками Україна володіє достатньо високим рівнем освіти сукупної робочої сили. Так, частка працюючих в українській економіці, що мають вищу освіту різних рівнів вища, ніж у більшості країн Європи та Північної Америки. А дипломи українських вишів – передусім з технічних, а також медичних спеціальностей, загалом мають достатнє визнання у світі. Водночас освітній сфері України притаманні наступні проблеми:

- структура підготовки кадрів не відповідає реальним потребам економіки та суспільства;
- наявні диспропорції, тобто має місце перевиробництво одних фахівців і дефіцит інших;
- низька якість освіти, що надається за цілим рядом спеціальностей та недостатній рівень державного контролю стосовно останньої тощо.

Все це потребує ефективного механізму, спрямованого на підвищення освітньо-професійного рівня працівників. Він має включати дієві стимули щодо високопродуктивної праці. У цьому контексті менеджмент освітньої діяльності повинен функціонувати у випереджальному режимі, забезпечуючи високу якість знань, зростання людського потенціалу. Останній потребує перш за все наступних змін, а саме: технологічних, інфраструктурних, соціально-гуманітарних [1; 3; 4].

Ураховуючи, що освіта – ключовий елемент людського потенціалу та сталого соціально-економічного розвитку, важливо забезпечити її зростання, включаючи підвищення якості, у тому числі шляхом:

- досягнення безперервності в усіх сферах освітньої діяльності;
- суттєвого підвищення інноваційної активності закладів освіти;
- посилення партнерських зв'язків останніх із виробництвом;
- активного залучення роботодавців до забезпечення підвищення якості людського потенціалу;
- досягнення балансу попиту і пропозиції робочої сили, підвищення її якості;
- формування та реалізації взаємодії в рамках моделі «освіта – наука – бізнес»;
- ефективного використання досвіду інших країн.

У цьому аспекті варто враховувати досвід найрозвиненіших країн світу. Так, являє інтерес практика менеджменту в Японії та США. При цьому, в японській моделі менеджменту характерною рисою є велика увага з боку держави щодо досягненню високої якості людського потенціалу. Водночас у американській моделі особлива увага зосереджується на формуванні високоякісного конкурентного освітнього середовища.

Все вищезазначене, на наш погляд, сприятиме подальшому розвитку та підвищенню ефективності менеджменту освітньої діяльності в Україні та забезпеченню сталого розвитку в цілому, що сприятиме збільшенню мережі високопродуктивних технологічних робочих місць, модернізації освітнього простору та покращенню умов життя населення нашої країни.

Список використаних джерел

1. Гаращук О.В., Куценко В.І. Якісна освіта – об'єднуюча сила української держави (монографія). Київ: Вид-во Європейського університету, 2020. 304 с.
2. Даниленко О.А. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №6. С. 89-94.
3. Менеджмент персоналу: навч. посібник / В.М. Данюк, В.М. Петюх. С.О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.
4. Ратушенко О.І. Удосконалення системи управління трудовим потенціалом. *Економіка. Фінанси. Право: щомісячний інформаційно-аналітичний журнал*. 2013. №12/2. С. 57-60.

УДК 338.486.1.02

Коробейникова Ярослава Степанівна

к.г.н., доцент

*Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу (Україна)*

НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ З МЕТОЮ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЯХ

В останні роки туристична галузь загалом та готельний бізнес зокрема переживають кризу, яку можна порівняти з критичною перебудовою галузі в перші роки незалежності України. Пандемія та війна з їх негативними наслідками для бізнесу поставили галузь гостинності в умови критичного виживання. Проте, готельний бізнес, на відміну від інших туристичних секторів показав, що може адаптуватися до змін дуже швидко та доволі ефективно функціонувати. На фоні

зменшення кількості працюючих закладів, туристичний збір суттєво не зменшився, а в західній частині України зріс. Наприклад річний приріст у 2022 р. в Івано-Франківській області становив 48%, Львівській - 268%, Закарпатській – 144% [1]. За даними ДАРТ протягом останніх трьох років приріст податкових надходжень від закладів готельного господарства спостерігався у західній частині України (за винятком Івано-Франківської обл.), продовжуються інвестиційні проекти у сфері гостинності, переважно у гірській частині Карпат [2]. Від початку повномасштабної війни, у 2022-2023 рр., міжнародний готельний оператор Асог відкрив три готелі в Україні.

Аналіз діяльності успішних закладів, матеріалів консалтингових компаній у сфері HORECA дозволив визначити основні сучасні тренди, врахування яких дає можливість готелям нарощувати обсяги надання послуг в умовах невизначеності.

1. Розширення спектру послуг готелю, які надають клієнтові нові враження, досвід, який реалізується через пропозиції екскурсійних послуг в туристичній дестинації, участь у місцевих святкуваннях, обрядах, інших подіях, пропозиції активного чи оздоровчого туризму.

2. Збільшення попиту на готельні послуги як простору роботи та проживання. Цей процес розпочався з початком карантину та був продовжений після початку війни, коли багато офісів з східної частини України та з Києва були переміщені у більш безпечні західні регіони країни та релоковані в готелях.

3. Збільшення попиту на якісні готельні послуги (наприклад, в зіркових готелях) через неможливість багатьох туристів подорожувати за межі України через карантин 2020-2021 рр. та війну, яка обмежила виїзд військовозобов'язаних.

4. Персоналізація та цифровізація у роботі з клієнтом. Починаючи з періоду карантину, готелі почали активно упроваджувати безконтактні способи комунікацій з клієнтами. Це використання персональної інформації з додатку Дія для реєстрації гостя, безготівкові розрахунки, використання технологій розпізнавання біометричних даних тощо. Персональна інформація постійних гостей використовується для покращення якості обслуговування, орієнтуючись на запити конкретного клієнта.

5. Зміна цінностей, відтак і запитів клієнтів стосовно забезпечення безпеки, можливості оздоровлення, надання екологічних послуг в готелі тощо, що може реалізуватися шляхом упровадження системи екологічного менеджменту в загальну систему менеджменту закладів розміщення.

Екологічний менеджмент - це внутрішньо мотивована діяльність, основа якої є добровільною, залежить від особистої зацікавленості керівника в кінцевому результаті та його кваліфікації, досвіду та навичок [3]. Основні напрямки в рамках реалізації системи екологічного менеджменту готельного підприємства: екоінновації в будівлях та інтер'єрі готелю; закупівля екологічно чистої сировини; системи життєзабезпечення в готелі; поводження з відходами; екологічно чисте харчування; навчання персоналу. Готельні підприємства мають значні постійні витрати, наприклад, на підтримання та оплату систем життєзабезпечення (електропостачання, постачання води, поводження з відходами). Їх облік

проводиться в готелі, а ці дані також можуть бути використані для визначення екологічних цілей компанії. Управління екологічними показниками дозволяє всім готелям отримати уявлення про ефективність усіх видів діяльності та заходів, які вони впроваджують у своїх готелях, щоб мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище. Є багато прикладів, які свідчать про те, що документально екологічний менеджмент існує, та попри те, що спостерігається слабка обізнаність кадрів на підприємствах, така діяльність майже не реалізовується на практиці. Результати досліджень показали дуже низьку обізнаність менеджменту готелів Івано-Франківської області з питань сталого туризму, важливості екологічного менеджменту на підприємствах готельного бізнесу [4]. Складні процедури екологічної сертифікації, а також віддалені результати та значні витрати на сертифікацію також погіршують стимули менеджерів до впровадження зелених практик в діяльності готелів.

Відсутність можливості професійного зростання в цій галузі та недостатні знання та навички персоналу готелів розглядаються як найбільш суттєві перешкоди на шляху упровадження системи екологічного менеджменту. Вважаємо, що саме навчання персоналу має стати початком діяльності у галузі екологічного менеджменту. Для належного функціонування системи екологічного менеджменту в готелі необхідне відповідне ставлення персоналу до цієї проблеми та також відповідальне усвідомлення його потреби. Зокрема, навчання персоналу може відбуватися як в рамках формальної університетської освіти (наприклад, магістерські програми «Екологічний менеджмент», які пропонують багато ЗВО), так і використовувати можливості неформальної освіти, програми яких, як правило, є гнучкими та формуються для конкретних завдань навчання, для різних груп чи суб'єктів готельного господарства. Ринок таких послуг також охоплює науково-дослідні установи, приватні навчальні центри, громадські організації тощо. Так, при Державній екологічній академії післядипломної освіти та управління на постійній основі діють курси підготовки внутрішніх екологічних аудиторів підприємств, Національний центр сталого розвитку пропонує сертифіковані короткотермінові програми з екологічного менеджменту, Український центр підготовки та навчання пропонує тренінги з різних питань екології та впровадження енергоефективних систем у виробництво, Міжнародна громадська організація «Екологія-Право-Людина» проводить серію тренінгів стосовно запровадження систем екологічного менеджменту. Найбільші приватні структури – навчальні центри - «ТОВ «Атестор», «Центр ресурсоефективного та чистого виробництва», «Агенція з ISO-сертифікації», «Офіс сталих рішень», «Академія TMS», «Компанія IMS», «УСАП центр агроекспертизи». За результатами опитувань готельєри Прикарпаття відсутність коштів вказують як основний бар'єр упровадження екологічного менеджменту в систему загального менеджменту підприємства [5]. Тому доцільним буде започаткувати безкоштовні для готельєрів курси та/або вебінари на тему екологічного менеджменту та всіх його аспектів, а також заходів, які допоможуть бути еко-свідомими для працівників готельного бізнесу, переймаючи зарубіжний досвід, де вже готелі

активно впроваджують екологічні заходи. Ці заходи можуть бути організовані та профінансовані в рамках грантових проєктів, органами місцевого самоврядування, Асоціацією Гостинності України, Національною Туристичною Організацією України та іншими організаціями.

Зростання забруднення навколишнього середовища змушує всіх готелів впроваджувати екологічно стійкий бізнес, керувати екологічними показниками, тим самим сприяючи захисту навколишнього середовища. Застосовуючи стійкі методи, вони отримують численні переваги, які сприяють покращенню та більш успішному бізнесу, збереженню місцевої економіки та заохоченню до більшої обізнаності гостей та персоналу щодо сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Commercial property – новинний портал. URL: <https://commercialproperty.ua/analytics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsyuyut-goteli-ukraini/>
2. ДАРТ. Державне агентство розвитку туризму дослідило динаміку податкових надходжень. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/dinamika-podatkovih-nadhodzhen-vid-regioniv-za-i-pershe-pivrichchya-2023-roku>
3. Кузьменко О. Б., Андреев В. І. Основи екологічного менеджменту: навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. 160 с. URL: <http://surl.li/ldxrt>
4. Коробейникова Я.С., Никодюк О.С. Екологічна обізнаність готельєрів як умова упровадження екологічного менеджменту на підприємствах гостинності. Зб. тез доповідей II Міжнародної інтернет-конференції «Екологічна безпека – сучасні напрямки та перспективи вищої освіти», Харків, 25 лютого 2022 року. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна 2022.С.61-64.
5. Коробейникова Я.С., Никодюк О.С. Проблеми впровадження екологічного менеджменту в готелях. Індустрія туризму і сфера гостинності в Україні та світі: сучасний стан, проблеми й перспективи розвитку : матеріали III Всеукр. Наук.-практ.конф. (Луцьк, 29 листопада 2021 р.) Луцьк : ПП Іванюк, 2021. С.112 – 114.

УДК 338

Мартинець Володимир Богданович

здобувач PhD за спеціальністю Менеджмент

Науковий керівник: *Полянська Алла Степанівна*

д.е.н., професор

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МОДЕЛІ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМИ

Поняття бізнес-екосистеми сьогодні пов'язують із необхідністю розроблення та імплементації заходів, які враховують наслідки впливу діяльності людей на навколишнє середовище. У такому визначенні бізнес система охоплює екологічну складову та розглядає її у взаємозв'язку з іншими видами діяльності, що визначені соціальною, економічною, фінансовою, організаційно-операційною та маркетинговими складовими. Розгляд їх у такому зв'язку є важливим, оскільки екологічна діяльність супроводжується економічними результатами діяльності, вимагає відповідних фінансових ресурсів, залучає людей до розроблення відповідних заходів та вимагає врахування ринкових тенденцій та поведінки споживачів.

Питання дослідження бізнес-екосистеми все частіше зустрічається у працях вітчизняних науковців. Квятко Т. розглядає особливості формування бізнес-екосистеми, звертає увагу на критерії економічної оцінки її функціонування, зокрема розрахунок інтегральних показників оцінювання ефективності [1]. Автори джерела [2] розглядають бізнес екосистему як інструмент досягнення стійкості розвитку підприємства. Як зазначає Саврук Г. «...ми можемо стати частиною екосистеми, де кожен учасник працює на спільну ідею та посилює одне одного. Нам не потрібно мати у себе всі ресурси, нам потрібно мати партнерів із необхідними ресурсами» [3]. Відтак, питання взаємодії і співпраці є актуальними у дослідженні бізнес-екосистем. Проте, на нашу думку, питання побудови моделі бізнес-екосистеми вивчено не достатньо та потребує як теоретичного обґрунтування, так і дослідження практичних засад його впровадження.

Слід зазначити, що наявність стратегічних програмних документів є важливою умовою цілеспрямованого функціонування моделі бізнес-екосистеми, проте цього недостатньо, оскільки потрібно розуміти, які є можливості для їх реалізації, які організаційні заходи потрібні для імплементації актуальних змін. Розроблення моделі бізнес-екосистеми дозволить контролювати діяльність підприємства та його складових у межах середовища функціонування бізнес-екосистеми та визначати напрями її розвитку із урахуванням змін зазначених у ній складових. Дослідження функціонування моделі бізнес-екосистеми підприємства запропоновано здійснити на основі застосування економічної оцінки взаємодії визначених у моделі складових з допомогою розрахунку інтегрального показника ефективності підприємства. Значення даного узагальнюючого показника охоплює види діяльності, які у роботі визначені як

такі, що входять у модель бізнес-екосистеми та які впливають на розвиток екологічної складової. Таким чином, економічна оцінка функціонування бізнес екосистеми на підприємствах базується на інтегрованому підході. Це означає, що чинники екосистеми, інтегровані у систему економічної оцінки результатів функціонування підприємства на тому ж рівні, що і традиційні показники діяльності. Такий підхід формує нову систему індикаторів ефективності підприємства та потребує більшого обґрунтування.

Апробація результатів оцінювання ефективності функціонування моделі бізнес-екосистеми здійснена на прикладі газовидобувного підприємства. Аналізування функціонування моделі бізнес-екосистеми газовидобувного підприємства охоплює такі елементи її складових: аналізування виробничого процесу видобування газу; аналізування екологічного впливу на основі аналізу впливу видобувних операцій на навколишнє середовище, включаючи викиди газу, забруднення ґрунтів та водних джерел, шум та вібрацію; аналізування співробітництва з місцевими громадами на основі взаємодії з місцевими громадами, програм соціальної відповідальності підприємства, сприяння розвитку місцевих інфраструктур та економіки; економічного аналізу результатів діяльності на основі оцінки ефективності виробництва та управління ресурсами; технологічного аналізу на основі використання сучасних технологій у видобутку, транспортуванні та обробці газу, можливостей впровадження нових інновацій; аналізування управлінського та регулятивного контекстів функціонування бізнес-екосистеми (рис. 1).

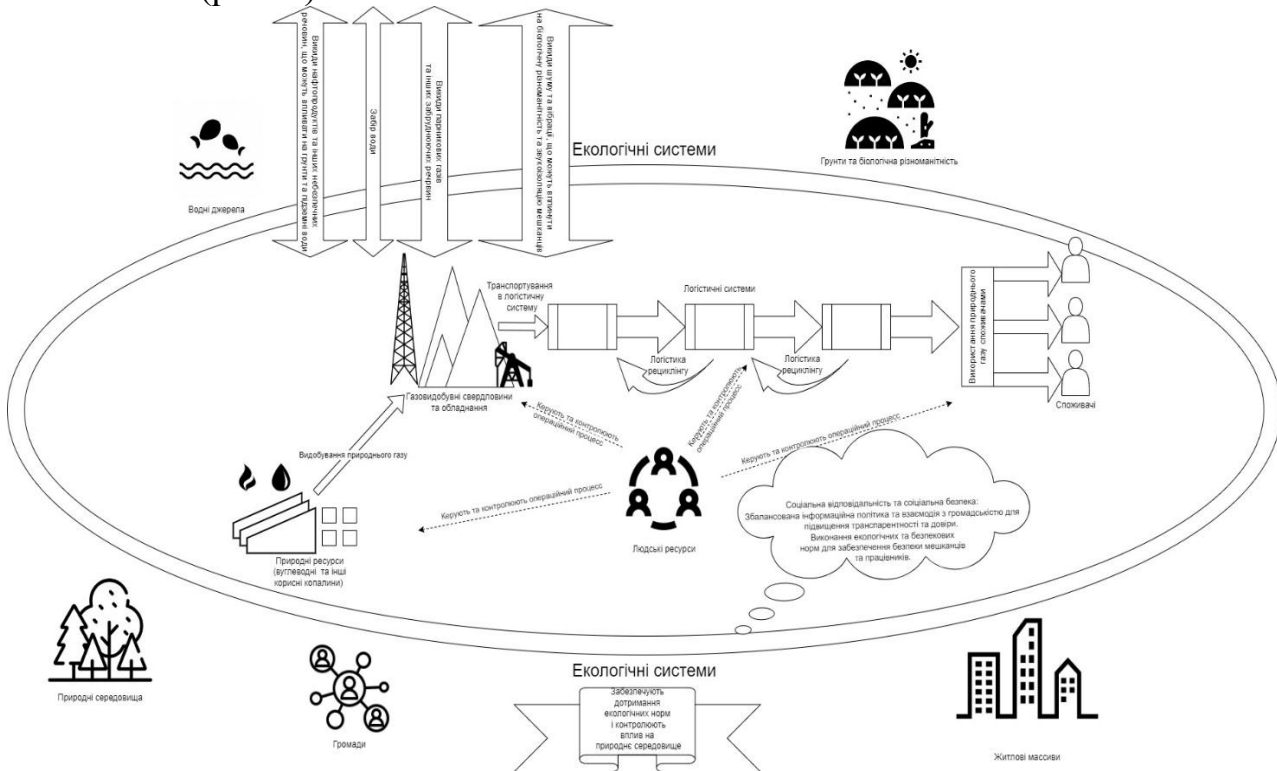


Рисунок 1- Опис дескрипторів моделі бізнес-екосистеми газовидобувного підприємства

Джерело: сформовано автором

Система показників для оцінювання охоплює п'ять підсистем, кожна з яких індикує про внесок кожного показника на результати діяльності. Результати дослідження на основі отриманих стандартизованих значень досліджуваних у межах вибраних складових показників та розрахунку інтегрального показника ефективності моделі бізнес-екосистеми представлено на рис. 2.

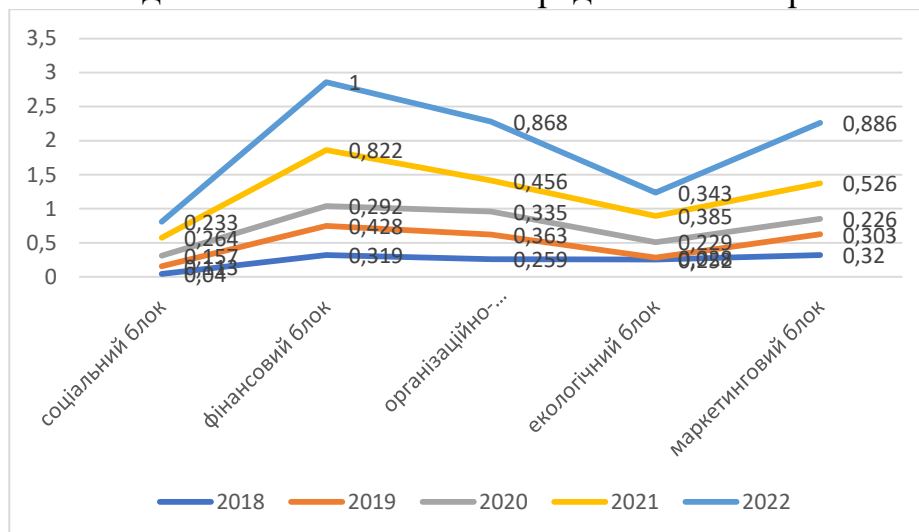


Рисунок 2 - Значення інтегрального показника ефективності моделі бізнес-екосистеми газовидобувного підприємства

На основі розрахунку інтегрального показника ефективності моделі бізнес-екосистеми визначено, що на даний момент екологічна активність є низькою. Значення даного показника є найнижчим серед інших, включених до даної системи складових моделі: соціального блоку, маркетингового блоку, операційного блоку, фінансового блоку.

Таким чином, ефективність як критерій оцінювання функціонування бізнес-екосистеми заслуговує на увагу, оскільки бізнес-складова вимагає економічної оцінки результатів діяльності з одного боку, а з іншого – рівня досягнення бізнес-цілей. В сучасних умовах ці бізнес-цілі доповнені критеріями, показниками та нормативами, які оцінюють екологічну ситуацію на підприємстві та в його екосистемі. У свою чергу, цілі визначаються стратегічними пріоритетами діяльності підприємства та умовами, які впливають на їх формування. Отже, результати екологічної діяльності, під якою ми розглядаємо заходи і зусилля, спрямовані на збереження екологічного балансу у діяльності підприємства, доцільно розглядати інтегровано із іншими видами діяльності, які визначають напрями екологічної діяльності та мають на неї вплив.

Список використаних джерел

1. Квятко Т. М. Особливості формування бізнес-екосистем в сучасних умовах. Економічний вісник університету. 2023. Випуск №57. 57-62.

2. Циганенко О. В. Зубко К. Ю. Самусь Г. І. Формування екосистеми компанії як основи підвищення стійкості бізнесу. економіка та суспільство. 2022. Випуск 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-65>

3. Саврук Г. Бізнес-екосистеми: як локальним українським компаніям співпрацювати з гігантами. Бізнес-екосистеми: як локальним українським компаніям співпрацювати з гігантами (kmbs.ua)

УДК 65.012.32:622:338.45

Дмитрук Віталій Володимирович
аспірант

Гуменюк Володимир Володимирович

д. е. н., професор

*Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу (Україна)*

ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА СТАБІЛЬНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ НАФТОГАЗОВИДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Зростаюча складність зовнішнього середовища та необхідність урахування широкого спектру стейкхолдерів змушують нафтогазовидобувні підприємства шукати нові підходи до управління, що робить актуальним дослідження ціннісно-орієнтованого управління як технології, що впливає на стабільність їх функціонування.

Аналіз проведених досліджень підкреслює важливість інтеграції ціннісно-орієнтованого управління в стратегії нафтогазовидобувних підприємств для підвищення їх стабільності в умовах динамічного зовнішнього середовища.

В. Лаврененко акцентує увагу на тому, що перспективні дослідження мають фокусуватися на аспектах оцінки цінностей, виявленні особливостей ціннісно-орієнтованого управління та вивченні його впливу на ефективність й економічний розвиток підприємств [1, с. 144].

Е. Колленшер, М. Поппер, Б. Ронен у дослідженні, присвяченому проблематиці організаційного лідерства, що створює цінності, наголошують на необхідності інтегративного підходу, який об'єднує мікро-, макро- та мезо-перспективи для створення цінностей в організації [2, с. 36].

Емпіричний аналіз фінансової стабільності нафтогазових компаній, проведений командою румунських учених В. Гросу, А. Тірон-Тудор, М. Соколюк, М. Цюботаріу, Е. Хлацюк, А. Маковей, М. Тулвінці, К. Міхалчук, А. Мелега, значною мірою розвинув існуючі методичні підходи до оцінки фінансової стабільності, здатності адаптувати стратегії розвитку до зовнішніх викликів у

контексті інтеграції екологічних, соціальних та управлінських концепцій [3, с. 10–11].

Враховуючи попередні наукові розробки вітчизняних і зарубіжних учених, наше дослідження зосереджується на емпіричному аналізі впливу ціннісно-орієнтованого управління на стабільність функціонування нафтогазовидобувних підприємств. Метою дослідження є визначення ступеня впровадження цінностей на підприємстві та їх впливу на стабільність підприємства.

У межах дослідження було визначено основні цінності, які формують концепцію ціннісно-орієнтованого управління [4, с. 37], включаючи комунікаційні, корпоративні, фінансові, інноваційні, лідерські, мотиваційні, партнерські, репутаційні, безпекові, акціонерні, соціальної відповідальності бізнесу, стратегічні, сталого розвитку, командні та технологічні цінності.

Застосування емпіричних методів, зокрема методу експертних оцінок, кластерного аналізу та методу аналогій дозволило зібрати й проаналізувати дані щодо впливу кожної з цінностей на стабільність нафтогазовидобувних підприємств. Результати показали, що існує значний зв'язок між ступенем впровадження ціннісно-орієнтованого управління та стабільністю підприємств. Це дозволяє зробити висновок, що управлінські стратегії, засновані на ціннісно-орієнтованому підході, сприяють підвищенню стабільності підприємств у нафтогазовій галузі.

З урахуванням одержаних даних розроблено модель, що дозволяє оцінити потенційну стабільність нафтогазовидобувних підприємств на основі ступеня впровадження в них ціннісно-орієнтованого управління. Також визначено, що різні цінності мають різну вагу та ступінь впливу на стабільність підприємств, а це вимагає індивідуалізованого підходу до впровадження технології ціннісно-орієнтованого управління.

Дослідження підтвердило гіпотезу про існування сильного зв'язку між ціннісно-орієнтованим управлінням і стабільністю нафтогазовидобувних підприємств. Результати проведеного дослідження дозволяють рекомендувати керівникам нафтогазовидобувних підприємств активніше впроваджувати ціннісно-орієнтовані управлінські стратегії для підвищення стабільності й ефективності їх функціонування. Важливе значення має також урахування специфіки кожного підприємства й індивідуалізація підходів до впровадження відповідних цінностей. Проведене дослідження відкриває нові перспективи для подальшого вивчення впливу ціннісно-орієнтованого управління на різні аспекти діяльності підприємств, зокрема, інноваційний розвиток, екологічну безпеку, соціальну відповідальність.

Список використаних джерел

1. Лаврененко В. Ціннісно-орієнтоване управління підприємством: ресурсні аспекти. *Вчені записки. Збірник наукових праць ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»*. 2012. Т. 14, № 2. С. 139–144.

URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4e1294f5-5376-4bd1-9533-84a9b05acdd2/content>

2. Kollenscher E., Popper M., Ronen B. Value-creating organizational leadership. *Journal of Management & Organization*. 2016. Vol. 24, no. 1. P. 19–39. URL: <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.33>

3. Financial sustainability of oil and gas companies—basis for building resilience strategies / V. Grosu et al. *Frontiers in Environmental Science*. 2023. Vol. 11. URL: <https://doi.org/10.3389/fenvs.2023.1205522>

4. Дмитрук В. В., Гуменюк В. В. Генезис ціннісно зорієнтованого управління: міждисциплінарний і галузевий аспекти. *Економічна теорія та право*. 2022. №1 (48). С. 29–43. DOI: 10.31359/2411-5584-2022-48-1-29.

УДК 621.0

Полянська Алла Степанівна

д.е.н., професор

Михайлишин Христина Володимирівна

аспірантка спеціальності 073 Менеджмент

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(Україна)

ДОСВІД ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КОМПАНІЇ E.ON У СФЕРІ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ В УМОВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОГО ПЕРЕХОДУ

Енергетичний перехід в Європі є відповіддю на глобальні виклики, такі як зміна клімату, енергетична безпека та необхідність сталого розвитку. Основною стратегією для досягнення цих цілей є підвищення рівня енергетичної ефективності, яке дозволяє зменшити залежність від викопних джерел енергії, знизити викиди парникових газів і забезпечити оптимальне використання енергетичних ресурсів.

За даними ООН, 73% глобальних викидів парникових газів припадає саме на енергетичний сектор, а отже для досягнення нульового рівня викидів до 2050 року більшість зусиль повинні бути спрямовані саме в енергетичний комплекс.[1] Багато європейських енергетичних корпорацій продовжують впроваджувати енергоефективні технології та вже накопичили значний досвід, що може бути впроваджений і українськими енергетичними компаніями. Яскравим прикладом у просуванні енергетичної ефективності та ВДЕ, що є ключовими елементами у досягненні енергетичного переходу, є німецька енергетична компанія E.ON.

Наразі, E.ON розпочала трансформаційний шлях, щоб переглянути свою роль в енергетичному секторі. Компанія відмовилася від традиційної великомасштабної генерації електроенергії з викопного палива, щоб зосередитися

на інноваційних рішеннях, які сприяють переходу до стійкої та низьковуглецевої енергетичної системи.

Розглядаючи діяльність компанії E.ON у контексті енергетичного переходу та енергоефективності, важливо відзначити, що компанія впроваджує ряд інноваційних рішень і технологій, а інвестиції E.ON орієнтовані на модернізацію енергетичних систем, підвищення їхньої продуктивності та інтеграцію відновлюваних джерел енергії (ВДЕ).

Одним із ключових інноваційних напрямків компанії E.ON у сфері енергоефективності є розробка та застосування інтелектуальних мереж, так званих smart grids, які дозволяють оптимізувати розподіл та споживання електроенергії, підвищуючи тим самим енергоефективність і забезпечуючи більшу гнучкість управління енергосистемами. Також компанія активно проводить автоматизацію та модернізацію існуючих електромереж.

E.ON також інвестує у розвиток енергозберігаючих технологій для кінцевих споживачів, таких як енергоефективні будинки та офіси, вискоелективні системи опалення та охолодження, а також системи управління будинком, які дозволяють користувачам керувати енергоспоживанням у реальному часі. Для стабілізації енергосистеми та забезпечення неперервності постачання відновлюваної енергії критично важливими є проекти зі зберігання енергії, тому E.ON активно впроваджує технології з використання літій-іонних батарей та інших форм накопичення енергії. [2]

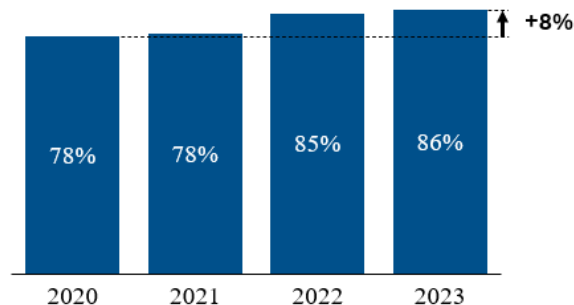


Рисунок 1 – Динаміка частки генерації з ВДЕ E.ON, % [3;4;5]

Ще одним напрямком діяльності німецької енергетичної компанії є інвестиції у сектор генерації з ВДЕ, а також розвиток мережі зарядних станцій для електромобілів, що також впливає на зменшення залежності від викопного палива та зниження викидів CO₂. Так у 2023 році частка генерації електроенергії з ВДЕ склала близько 86%, порівняно з 78% у 2020 році (Рис.1).

Таким чином, завдяки інноваційним рішенням, значним інвестиціям, нарощенням потужностей генерації з ВДЕ компанія E.ON стрімко знижує обсяг викидів CO₂. Зокрема, у 2023 році загальний обсяг викидів CO₂ склав близько 71 мільйона тон CO₂, що на 47% нижче, аніж було у 2020 році. Більше того компанія націлена до 2050 року досягнути нульового рівня викидів (Рис.2).

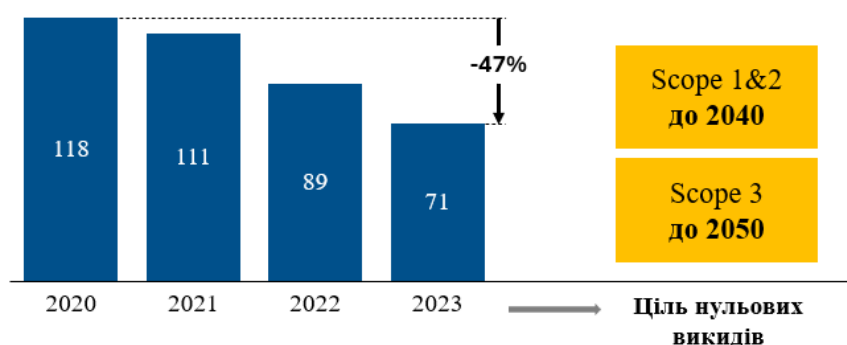


Рисунок 2 – Динаміка викидів CO₂ E.ON, млн т CO₂ [3;4;5]

Важливо зазначити, що для розширення можливостей використання відновлюваних джерел енергії E.ON залучає до співпраці місцеві громади, створюючи моделі спільного інвестування в енергетичні проекти, що не тільки сприяє розвитку зеленої енергетики, але й стимулює соціально-економічний розвиток регіонів. Інноваційний підхід E.ON до енергетичного переходу не обмежується лише технологіями, а також охоплює зміну бізнес-моделей, реформування корпоративної культури та залучення споживачів до активної участі в енергетичних програмах.

Отже, віддаючи пріоритет енергоефективності, компанія допомагає зменшити попит на енергію та викиди парникових газів, а також знизити витрати на енергію для споживачів. Завдяки своїй зосередженості на відновлюваних джерелах енергії та інтелектуальних енергетичних рішеннях E.ON сприяє трансформації до більш сталої та стійкої енергетичної системи. Стратегічна орієнтація E.ON на енергоефективність і енергетичний перехід є прикладом прагнення компанії відігравати провідну роль у глобальних зусиллях по боротьбі зі зміною клімату. Інвестуючи в технології чистої енергії, підтримуючи справедливий перехід і встановлюючи амбітні цілі сталого розвитку, E.ON робить внесок у створення більш сталої та справедливого енергетичного майбутнього.

Застосовуючи цей досвід у контексті України, можна бачити великий потенціал для імплементації схожих технологічних і стратегічних рішень. Українські компанії можуть адаптувати успішні практики E.ON, враховуючи місцеві умови та специфіку, щоб прискорити власний енергетичний перехід і забезпечити більш стале та безпечне енергопостачання.

Список використаних джерел

1. United Nations Development Programme. Energy Transition. URL: <https://www.undp.org/energy/our-work-areas/energy-transition>
2. E.ON. «On course for net zero. Supporting paper for E.ON's decarbonization strategy and climate-related disclosures. Fourth edition». URL: <https://www.eon.com/content/dam/eon/eon-com/eon-com>

[assets/documents/sustainability/en/climate-related disclosures/EON_2024_On_course_for_net_zero.pdf](https://www.eon.com/content/dam/eon/eon-com/eon-com-assets/documents/investor-relations/en/annual-report/EON_GB23_engl_gesamt_final.pdf)

3. E.ON. Integrated Annual Report 2023. URL: https://www.eon.com/content/dam/eon/eon-com/eon-com-assets/documents/investor-relations/en/annual-report/EON_GB23_engl_gesamt_final.pdf

4. E.ON. Integrated Annual Report 2022. URL: https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/OTC_ENAKF_2022.pdf

5. E.ON. Integrated Annual Report 2021. URL: https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/e/OTC_ENAKF_2021.pdf

УДК 332.1

Бойчук Олексій Іванович

студент групи МНР-21-1

Топольницька Тетяна Богданівна

к.е.н., доцент

Івано-Франківський національний

технічний університет нафти і газу (Україна)

РОЛЬ ГЛОБАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ У ФОРМУВАННІ РЕГІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ

У сучасному світі глобальні корпорації відіграють ключову роль у формуванні регіональних стратегій розвитку, впливаючи на економічні, соціокультурні та екологічні аспекти життя різних регіонів. Розгляд цієї теми стає надзвичайно актуальним у контексті глобалізації та постійного пошуку оптимальних шляхів розвитку для місцевих громад.

Глобальні корпорації відіграють значну роль в економіці України. Вони створюють робочі місця, інвестують в економіку, впроваджують нові технології та продукти. Але їх вплив на регіональну економіку може бути як позитивним, так і негативним, розглянемо його у таблиці 1.

Таблиця 1. Позитивні та негативні фактори впливу глобальних корпорацій на регіональну економіку

Позитивний Фактор	Опис
Створення робочих місць	Глобальні корпорації створюють робочі місця в регіонах, де вони працюють. Це може призвести до зниження рівня безробіття та підвищення рівня життя в регіоні.

Інвестиції	Глобальні корпорації інвестують в регіональну економіку. Це може призвести до розвитку інфраструктури, покращення освіти та охорони здоров'я.
Впровадження нових технологій	Глобальні корпорації впроваджують нові технології в регіонах, де вони працюють. Це може призвести до підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності регіону.
Негативний Фактор	Опис
Витіснення місцевих компаній	Глобальні корпорації можуть витіснити місцеві компанії з ринку. Це може призвести до втрати робочих місць та зниження конкурентоспроможності регіону.
Відтік капіталу	Глобальні корпорації можуть вивозити прибуток з регіону, де вони працюють. Це може призвести до зниження інвестицій в регіональну економіку.
Негативний вплив на навколишнє середовище	Глобальні корпорації можуть негативно впливати на навколишнє середовище в регіонах, де вони працюють.

Важливо також враховувати, що вплив глобальних корпорацій на регіональну економіку може бути різним у різних регіонах. Це залежить від багатьох факторів:

- 1) політики уряду: уряд може стимулювати або стримувати діяльність глобальних корпорацій в регіонах;
- 2) конкурентоспроможності місцевих компаній: місцеві компанії, які є конкурентоспроможними на світовому ринку, можуть отримати користь від співпраці з глобальними корпораціями;
- 3) рівня розвитку інфраструктури: глобальні корпорації частіше інвестують в регіони з добре розвиненою інфраструктурою;
- 4) кваліфікації робочої сили: глобальні корпорації частіше інвестують в регіони з кваліфікованою робочою силою.

Розглянемо реальні приклади запущених проєктів через взаємодію глобальних корпорацій з місцевою владою.

У 2019 році було реалізовано проєкт «Файно там, де чисто». Він спрямований на запобігання забрудненню річки Тиси сміттям завдяки належному сортуванню. Проєкт реалізувала Закарпатська обласна організація Всеукраїнської екологічної ліги спільно з Ясінянською територіальною громадою. Фондація Кока-Кола взяла на себе фінансування [1].

У 2020 році німецька компанія Siemens та Дніпровська міська рада розпочали проєкт з модернізації енергетичної інфраструктури міста. Siemens інвестувала в будівництво нових електростанцій та модернізацію існуючих, а також надала допомогу в навчанні персоналу. Цей проєкт дозволив значно підвищити енергоефективність Дніпра, покращити надійність постачання електроенергії та створити нові робочі місця [2].

З 2022 року американська компанія Microsoft та Міністерство освіти і науки України співпрацюють над проектом з розвитку цифрових навичок учнів та вчителів. Microsoft надає навчальні програми та ресурси, які допомагають українцям опанувати цифрові навички, необхідні в сучасному світі [3].

Отже, глобальні корпорації відіграють важливу роль у формуванні регіональної стратегії розвитку. З одного боку корпорації створюють нові робочі місця, інвестують в регіональну економіку, впроваджують нові технології, але й з іншого боку можуть витіснити місцеві компанії з ринку або ж негативно впливати на навколишнє середовище. Щоб зменшити вплив негативних факторів, необхідно щоб урядом України було створено необхідні політичні заходи щодо діяльності глобальних корпорацій в країні. Ця політика має бути спрямована на максимізацію позитивного впливу на регіональну економіку. У післявоєнний період регіони потребуватимуть великих інвестицій та матимуть такі ж можливості. Тому взаємодія між глобальними корпораціями та місцевими органами влади буде корисною для обох сторін: глобальні корпорації отримають доступ до нових ринків і ресурсів, а місцеві органи влади – доступ до інвестицій, технологій і нових знань.

Список використаних джерел

1. З любов'ю до України: як Кока-Кола запобігає забрудненню річок. URL: <https://www.coca-cola.com/ua/uk/sustainability/z-lyubovyu-do-kozhnoyi-krapli-svyatkuemo-vsivnitij-den-vodnih-resursiv> (дата звернення: 25.03.2024).
2. Модернізація системи диспетчерського керування SCADA в НЕК УКРЕНЕРГО. URL: <https://www.siemens.com/ua/uk/kompaniya/references-ua/obyekty-enerhetychnoyi-infrastruktury/modernizatsiya-scada-v-ukrenergo.html> (дата звернення: 25.03.2024).
3. Цифрова компетентність сучасного вчителя нової української школи: 2022 (Безпечне середовище для учнів та вчителів: виклики та практичні рішення): зб. матеріалів всеукр.наук.-практ.семінару (Київ, 3 березня 2022 р.) / за заг. ред. О.В. Овчарук. Київ: Інститут цифровізації освіти НАПН України: 2022. 106 с.

УДК 330:658

Гуцуляк Василь Миколайович

аспірант 2-го року навчання,
спеціальності 051 Економіка

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(Україна)*

РОЗВИТОК КОМПОНЕНТІВ ЕКОЛОГІЧНОЇ СВІДОМОСТІ ЯК ПОВЕДІНКОВИЙ АСПЕКТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сталий розвиток та екологічна свідомість взаємопов'язані поняття, які стають все більш актуальними в сучасному світі. Сталість розвитку передбачає здатність суспільства забезпечувати потреби сучасного покоління, не шкодячи здатності майбутніх поколінь забезпечувати свої потреби. Це означає, що економічний зріст має відбуватися таким чином, щоб не виснажувати ресурси та не завдає збитків навколишньому середовищу.

Екологічна активність, як і будь-який інший вид соціальної активності, базується на усвідомленні необхідності дій, мета яких визначається потребами та інтересами особистості [1, с.11].

Зв'язок між сталим розвитком і екологічною свідомістю полягає в тому, що свідомість про екологічні проблеми спонукає до прийняття рішень, спрямованих на досягнення сталого розвитку. Коли люди усвідомлюють негативний вплив своїх дій на навколишнє середовище, вони більш схильні до змін у способі життя, спрямованих на зменшення цього впливу. Окремо необхідно відмітити стан війни в Україні, який своїми наслідками спричиняє негативний вплив на навколишнє середовище та переосмислення підходів до екологізації освіти. Для цього, організація ЮНЕСКО поставила перед собою нову ціль, щоб до 2025 року зробити екологічну освіту основною частиною навчальної програми в усіх країнах світу [2].

Екологічна свідомість визначає сприйняття, ставлення, поведінку і діяльність людини, спрямовані на природу [3, с.117]. Економічний контекст екологічної свідомості - це ідея про те, що економічний розвиток може бути сталісним, якщо він заснований на екологічно свідомому мисленні та поведінці [4, с.290].

В сучасному світі зростаюча екологічна свідомість стає не лише моральним і етичним імперативом, але й ключовим фактором впливу на економіку та стимулювання інновацій. Компоненти екологічної свідомості відображаються в поведінці та рішеннях індивідів, підприємств та урядів, і через різні механізми вони здатні суттєво впливати на економічні процеси та інноваційний розвиток.

Компоненти екологічної свідомості визначаються на основі досліджень в галузі екології, психології, соціології, економіки та інших наукових дисциплін. Вони є результатом аналізу різних аспектів взаємодії людини з природою та впливу цієї взаємодії на суспільство та економіку.

Компоненти екологічної свідомості можуть включати наступні аспекти (рис.1):



Рисунок 1 Компоненти екологічної свідомості

**сформовано автором на основі проведених досліджень*

Дослідження показують, що вплив компонентів екологічної свідомості на економіку та інновації стає надзвичайно актуальним завданням. Від усвідомлення екологічних проблем до прийняття конкретних заходів для їх вирішення. Це стимулює розвиток нових технологій, створення ефективних економічних моделей та формування сприятливого екологічного середовища для майбутніх поколінь.

У цьому дослідженні ми розглядаємо, як саме компоненти екологічної свідомості впливають на економіку та інновації через різні механізми, розкриваючи їхню важливість для сталого розвитку суспільства. Зокрема через:

- зміни в споживчому попиті. Зі зростанням екологічної свідомості споживачі стають більш уважними до екологічно чистих товарів і послуг. Це може призвести до збільшення попиту на екологічно чисті продукти та послуги, а також до зменшення попиту на ті, які негативно впливають на навколишнє середовище.

- Інновації в технологіях. Зростання екологічної свідомості може стимулювати розвиток екологічно чистих технологій і виробничих процесів.

Компанії можуть вкладати кошти в дослідження та розробку нових, більш екологічно ефективних технологій з метою зменшення викидів та використання ресурсів.

- Зміни в законодавстві. зростання екологічної свідомості може призвести до змін у законодавстві, спрямованих на заохочення екологічно відповідальної поведінки. Це може включати в себе впровадження обмежень на викиди забруднюючих речовин, впровадження системи штрафів та пільг для компаній, які дотримуються екологічних стандартів, а також заохочення до використання відновлюваних джерел енергії.

- Ризики та можливості для бізнесу: Підвищена екологічна свідомість може створювати як ризики, так і можливості для бізнесу. Компанії, які не приділяють достатньо уваги екологічним питанням, можуть стикатися з ризиками втрати клієнтів, погіршенням репутації та юридичними проблемами. У той же час, компанії, які активно впроваджують екологічно відповідальні практики, можуть здійснювати ефективне використання ресурсів, знижувати витрати на енергію та матеріали, а також отримувати позитивний імідж і конкурентні переваги.

Розвиток компонентів екологічної свідомості визначається як важливий фактор сталого розвитку. Усвідомлення екологічних проблем, знання про природу та екосистеми, свідоме споживання, активна участь у заходах з охорони навколишнього середовища, підтримка сталого розвитку та вплив на політику визначають те, як суспільство взаємодіє з природою.

Ці компоненти стимулюють розвиток інноваційних підходів, сприяють вирішенню екологічних проблем та сприяють сталому економічному розвитку. Таким чином, розвиток компонентів екологічної свідомості важливий для побудови збалансованого суспільства, яке здатне забезпечити гармонію між людиною та природою на шляху до сталого майбутнього.

Список використаних джерел:

1. Магазинщикова І. П., Лободинська О. М. Теоретичне підґрунтя соціологічного аналізу екологічних практик як засобу досягнення цілей сталого розвитку. *Науково-теоретичний альманах «Грані»*. 2018. Т. 21. № 2. С. 6-15

2. Офіційний сайт ЮНЕСКО. URL: <https://www.unesco.org/ru/articles/vklyuchit-ekologiyu-v-shkolnuyu-programmu-k-2025-godu> (дата звернення 25.04.2024)

3. Лисянська Т. М., Белоусова Н. М. Поняття «екологічної свідомості» у сучасному психологічному просторі. *Психологічний журнал*, Том. 6, № 7, 2020 С114-123.

4. Красномовець В. А. Теоретичні засади поняття «екологічна свідомість». *Географія та туризм: Мат. VII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф.*, 28 лютого 2024 р., м. Харків: ХНПУ ім.Г.С.Сковороди, 2024. – 598 с.

УДК 330.33

Татарчук Роман Тарасович

Аспірант

Сімків Лілія Євгенівна

д.е.н., професор

Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу (Україна)

ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК МЕХАНІЗМ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Міжрегіональна диспропорційність є однією із найвагоміших проблем забезпечення сталого розвитку України. Значна диференціація між регіонами має своїм неминучим наслідком розширення ареалів депресивності і бідності, послаблення механізмів міжрегіональної економічної взаємодії і наростання міжрегіональних суперечностей. На думку Колот А.М. та Герасименко О.О. в умовах сьогодення ця проблематика настільки загострилася, що ставить під загрозу можливість стійкого розвитку як окремих національних економік і держав, так і глобальної економіки та соціуму загалом» [1, с. 44].

Враховуючи існуючі відмінності, важливо забезпечити сталий розвиток у всіх регіонах країни шляхом запровадження циркулярної економіки та цифрової трансформації.

Циркулярна економіка є новою економічною моделлю, в якій головним є повторне використання матеріалів, а також створення доданої вартості за допомогою нових послуг та інтелектуальних рішень [2, с. 43]. Вона направлена, у першу чергу, на збереження енергії, екологічно чисте виробництво та споживання, досягнення соціального ефекту. Без цифрової основи перехід до циркулярної економіки відбуватиметься повільніше та меншим впливом на екологію, економіку та соціум. Прискорити та зробити більш ефективним перехід до економіки замкнутого циклу може саме цифровізація, надаючи повну інформацію про наявність ресурсів, місцезнаходження та стан товарів.

Тісно пов'язана з запровадженням циркулярної економіки інноваційна діяльність, яка спрямована на створення технологій майбутнього, спроможних конструювати матеріали на атомному рівні та інші наукові розробки, що дадуть можливість майбутнім покоління задовольняти свої потреби без витрачання обмежених природних ресурсів та нанесення негативного впливу на стан навколишнього середовища [3]. Наприклад, Київ і Львів вважаються піонерами в цьому напрямку, оскільки тут висока концентрація інноваційних компаній які активно розвивають цифрові технології. Вони мають широкий доступ до міжнародних ринків і міжнародних інвестицій, що стимулює інноваційний розвиток.

Погоджуємося з тезою, що цифровізація економічного розвитку на основі циркулярності характеризується можливостями «інтелектуальних» дій та відповідної реакції за рахунок прогнозування виникнення умов, які гіпотетично можуть вплинути та якість виробничих процесів на основі впровадження інноваційних технологій [4, с. 37].

Тим часом, окремі регіони продукують стійкі у просторі та часі відхилення умов і результатів соціально-економічного розвитку територій, які провокують формування міжрегіональних диспропорцій, порушують гармонійний розвиток регіонів, перешкоджають сталому економічному зростанню країни, оскільки повільно впроваджують сучасні технології та інноваційні підходи. Це може бути пов'язано з недостатньо розвинутою інфраструктурою, обмеженим доступом до фінансових ресурсів, а також відсутністю підтримки та стимулів для розвитку інноваційного бізнесу. Враховуючи цю різноманітність, важливо розробити стратегії та підходи, специфічні для кожного регіону, враховуючи їх внутрішній потенціал і особливі характеристики.

Інтелектуальні процеси та цифрові інновації можуть бути важливими інструментами для подолання цього розриву. Регіони можуть впроваджувати системи моніторингу енергоефективності, вдосконалені технології управління водними ресурсами, а також розробляти нові підходи до управління відходами та переробки матеріалів тощо, що допоможуть зменшити регіональну диференціацію. Також, обмін досвідом та інноваціями між регіонами є ключем до успішного розвитку економіки замкнутого циклу та підтримки сталого зростання.

Такі взаємодії особливо важливі для регіонів з великою різноманітністю та специфічними потребами. Проте успішна реалізація цих заходів потребує не лише технічної допомоги, а й ефективного управління та підтримки з боку держави, що сприятиме розвитку всіх регіонів України та досягненню сталого розвитку країни в цілому. Такий комплексний підхід сприяє не лише сталому розвитку українських регіонів, але й створює умови для впровадження циркулярної економіки, де інновації та цифрові трансформації допомагають забезпечити ефективне використання ресурсів та зменшення негативного впливу на довкілля.

Список використаних джерел

1. Колот А.М., Герасименко О.О. Глобальна соціальна нерівність доходів: природа, тенденції, наслідки. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2017. Випуск № 2 (14). С. 8–47.
2. Швець А. І. Циркулярна економіка як нова модель розвитку економіки України в процесі євроінтеграції. *Економічний вісник*. 2022. №1. С. 43-49.
3. Дубель М. В. Циркулярна економіка як механізм досягнення цілей сталого розвитку в умовах глобалізації та діджиталізації світової економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. URL: <file:///C:/Users/Admin/Desktop/1354-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1306-1-10-20220616.pdf>

4. Горбаченко С.А., Клевцевич Н.А. Можливості економічного розвитку на засадах циркулярності в умовах цифрової трансформації. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2023 р., № 1 (127). С. 35-40.