

**Волинський національний університет
імені Лесі Українки**

ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ

**Матеріали Міжнародної науково-
практичної конференції**

(23 травня 2024 року)

Луцьк 2024

УДК 658:351.82(082)

Т 33

Рекомендовано до опублікування Вченою радою
Волинського національного університету імені Лесі Українки
(протокол № 8 від 20.06.2024 р.)

Рецензенти:

Карлін М. І. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів Волинського національного університету імені Лесі Українки;

Коцій О.В. – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту Луцького національного технічного університету;

Скрипчук П. М. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Національного університету водного господарства та природокористування.

Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (23 травня 2024 року) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2024. 214 с.

У збірнику подано тези доповідей та виступів учасників Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої питанням теорії та практики менеджменту, зокрема питанням регіонального менеджменту, менеджменту безпеки, інвестиційного та інноваційного менеджменту, екологічного менеджменту, соціального менеджменту, енергетичного менеджменту, міжнародного менеджменту, менеджменту змін та менеджменту туризму.

УДК 658:351.82(082)

ISBN 978-617-672-254-0

© Черчик Л. М. (упорядкування), 2024

ЗМІСТ

Антоненко Ірина, Мельник Ірина	8
Важливість управління талантами на підприємстві	
Балабаш Ольга, Мартинова Наталя, Мартинов Даниїл	12
Особливості управління комунікаціями в підприємствах сфери туризму із застосуванням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій	
Буланович Павло, Воробйова Олександра	17
Управлінські аспекти реформування державного екологічного контролю	
Буняк Надія	
Особливості менеджменту кольорових організацій	20
Василик Наталія	
Програми та додатки для управління стресом і зниження професійного вигорання менеджерів	23
Vysochanska M., She V.	28
Institutional provision of monitoring of rural areas as a tool of effective environmental management	
Волинець Ірина	
Прийняття стратегічних рішень в управлінні витратами підприємства	33
Волинець Ірина, Кузін Євгеній	36
Сутність та значення стимулювання персоналу підприємства	
Волошин Андрій	
Трансформація поштової сфери в умовах цифрової епохи: виклики та перспективи на прикладі «Нової пошти»	40
Гаврилюк Юрій, Черчик Лариса	43
Особливості формування системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я на основі адаптивного підходу	
Глізнуца Марина, Коростельов Микола, Кітаєв Олександр, Рошаховський Тарас	46
Аутсорсинг багатонаціональних підприємств: форми та методи	
Грицюк Дмитро, Хомюк Наталія	49
Особливості управління конкурентоспроможністю банку	

Дребот Оксана, Добряк Д.С., Мельник П.П. Економічна, екологічна та суспільна сутність деградованих і малопродуктивних земель	52
Дребот Оксана, Олійник Галина Стратегії сталого розвитку сільських територій: виклики воєнного часу та шляхи відновлення	55
Зеленко Оксана Розвиток компетенцій персоналу в організації	58
Караїм Володимир Агросфера: сучасні підходи до визначення сутності	62
Караїм Ольга Екологічний менеджмент на підприємствах із експлуатації родовищ торфу	67
Карлін Микола Розвиток фінансів публічно-приватного партнерства в умовах рсійсько-української війни	70
Кобелєва Тетяна, Рудич Денис, Сидоренко Максим Комплаєнс_функція в системі економічної безпеки міжнародного бізнесу	75
Кобелєва Тетяна, Завадський Сергій Інформаційне забезпечення міжнародного бізнесу	78
Ковалів Олександр Конституційна «земельна субстанція» — основа сталого розвитку україни	81
Корецька Наталія Подолання опору змінам в умовах цифровій трансформації	86
Корецький Антон, Черчик Лариса Оцінювання в системі мотивації персоналу	89
Костецька К.О., Голікова О.С. Відновлення та реабілітація: шляхи до сталого оздоровлення після війни	92
Кошій Оксана Забезпечення благополуччя персоналу у вітчизняних організаціях	95
Кувіка Ганна Тренди розвитку сфери гостинності України в умовах війни	98

Купінець Лариса	
Удосконалення системи простежуваності в контексті прозорого управління ринком водних біоресурсів	
Курдельчук Ольга , Хомюк Наталія	101
Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства	
Куцай Наталія,	106
Чинники успіху проекту цифровізації в харчові галузі	
Лазаренко Владислав	109
Сучасна парадигма біхевіоризму в практиці економіки природокористування	
Лапковська Марина , Хомюк Наталія	113
Особливості формування системи управління витратами на підприємстві	
Левицький Віктор Володимирович	117
Стратегічний комплекс управління змінами та розвитком підприємства	
Линник Олена, Перерва Петро, Линник Артем	120
Бізнес-планування в міжнародній діяльності	
Майстро Руслана, Кондратенко Іван, Курячий Федір	123
Оцінка ефективності торгівлі з європейськими компаніями	
Матюшко Юлія, Черчик Лариса	126
Особливості управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я	129
Мехович Сергій, Адельшин Шаміль, Кузьминський Антон	
Соціальне партнерство міжнародного бізнесу	
Милько Інна	
Теоретичні аспекти сутності маркетингового планування на підприємстві	130
Mylko Inna, Włoch Waldemar	135
Wirtualne wystawy w systemie zarządzania działalnością wystawienniczo-targową przedsiębiorstwa przemysłu lekkiego	
Михайлюк Олена	
Політика залучення додаткових послуг у готельному бізнесі Європи	138
Моран Олександр	141
Роль менеджменту у збільшенні прибутку підприємства	148

Новік Ірина, Грімак Ігор, Дорошенко Євгеній	
Вплив процесів злиття та поглинання на розвитку міжнародних бізнес-структур	
Onysiuk Vitalii	151
Management of the costs of the treasury single account under the conditions of martial law in ukraine	154
Перерва Петро, Колотюк Вікторія, Колотюк Олена	
Управління комерційними можливостями інтелектуального бізнесу	157
Проскурня Олена, Шикерявий Сергій, Перерва Петро	
Формування принципів міжнародного стартап проектування	161
Рогов В'ячеслав	
Роль hr бізнес-партнера в умовах цифрової трансформації бізнесу	164
Смолич Дарія Валеріївна	
Зростання фінансової життєздатності громадських об'єднань шляхом надання платних послуг	169
Сусліков Станіслав, Перерва Петро, Сусліков Артем	173
Інформаційні технології в управлінні персоналом в міжнародному бізнесі	163
Сьомак Владислав, Чуліпа Ігор	
Формування системи ефективного управління конфліктами в організації	177
Хомюк Наталія, Білоус Олександр, Левандовський Віктор	
Інструменти ситуаційного менеджменту при транскордонному співробітництві	180
Хумарова Ніна	
Практика інтеграційного менеджменту: об'єднання країн басейну чорного моря для розвитку оздоровчо-реабілітаційного туризму та індустрії вражень	183
Черепанова Вікторія, Подрез Ольга, Харін Данило	
Інвестування міжнародного бізнесу з використанням венчурного капіталу	186
Черняк Валентин, Рейкін Віталій	
Digital-інструменти в діяльності інтернет-магазинів	189
Черчик Артур	
Європейський вектор відновлення економіки України	192

Черчик Лариса	
Концептуальні основи формування комунікаційного капіталу	
Шершун Ольга	195
Національний аналітичний вимір ннн-рибальства та безпеки	
рибних харчових продуктів в контексті простежуваності	198
Yurkiv Nadiia	
Управління ризиками в умовах сталого розвитку підприємства	203
risk management in the conditions of sustainable development of the	
enterprise	194
Ющишина Лариса	
Крос-культурна компетентність як важливий аспект діяльності	207
сучасного менеджера	
Глізнуца Марина, Бібіков Євген, Жмутський Іван,	
Гринь Тарас	
Методи та моделі міжнародного економічного розвитку країн	210

ВАЖЛИВІСТЬ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Антоненко Ірина, Мельник Ірина

Національний університет харчових технологій, м. Київ

Поняття «талант» протягом століть досліджувалось з різних ракурсів у психології, педагогіці, філософії та менеджменті. Його значення та вплив на розвиток особистості та суспільства загалом неможливо переоцінити.

У сучасному конкурентному світі наявність талановитих співробітників стає вирішальним фактором успіху для будь-якого підприємства. Їхні знання, досвід та унікальні здібності роблять вагомий внесок у розвиток бізнесу, забезпечуючи його стійкість та процвітання.

Важливість талантів – це і конкурентні переваги, і престижний імідж і ефективний розвиток. Талановиті працівники - не просто виконавці завдань, а генератори ідей, які здатні знаходити креативні рішення та впроваджувати інновації.

Престижний імідж: здатність залучати та утримувати кращих фахівців свідчить про високий статус та надійність компанії. Це, у свою чергу, позитивно впливає на її імідж та репутацію. Таланти - це рушійна сила розвитку будь-якої організації. Вони постійно шукають шляхи оптимізації процесів, вдосконалення продукції та послуг, що сприяє загальному зростанню та процвітанню бізнесу.

Управління талантами дає можливість [1]: створення ефективної системи рекрутингу та відбору персоналу, яка дозволяє знаходити та залучати кращих фахівців у своїй сфері; надання можливостей для навчання, тренінгів та саморозвитку, щоб таланти могли постійно вдосконалювати свої навички та знання; створення сприятливих умов праці, які б стимулювали досягнення нових вершин та розкриття потенціалу кожного співробітника; забезпечення конкурентного рівня заробітної плати, соціального пакету та інших бонусів, щоб талановиті працівники не шукали кращих пропозицій у конкурентів.

Управління талановитими кадрами, відоме в сучасних умовах як "talent management", зазнало значної еволюції за останні роки. Спочатку talent management фокусувався лише на рекрутингу та найманні кращих фахівців. Проте, з часом він трансформувався у комплексну систему, яка охоплює:

- визначення ключових талантів, необхідних для досягнення цілей організації, та розробка плану їх залучення та розвитку;
- створення умов для того, щоб талановиті працівники могли максимально реалізувати свій потенціал та зробити вагомий внесок у розвиток бізнесу;
- забезпечення можливостей для навчання, тренінгів та саморозвитку, що дозволяє талантам постійно вдосконалювати свої навички та знання.

Ця еволюція обумовлена низкою факторів, серед яких зростання кількості фахівців з вищою освітою, що ускладнює пошук та залучення кращих кадрів; розширення частки інноваційної роботи у всіх сферах вимагає від працівників нових знань, навичок та креативного мислення; різні цінності та очікування різних поколінь працівників, що потребують нових підходів до управління персоналом; постійний розвиток технологій та зміна ринкових умов, які диктують нові вимоги до кваліфікації та компетенцій працівників; зростання конкуренції за талановитих фахівців, що змушує компанії вдосконалювати свої системи управління талантами.

Сьогодні поняття «таланти підприємства» виходить за рамки просто висококваліфікованих спеціалістів. До цієї категорії належить весь персонал, який робить свій внесок у розвиток та процвітання компанії. Важливо не лише залучати талановитих працівників за допомогою HR-брендингу та інших інструментів, але й створювати умови для їхнього постійного вдосконалення та розкриття потенціалу.

Все більше підприємств розширюють поняття talent management, шукаючи таланти не лише на зовнішньому ринку, але й серед своїх наявних співробітників. Це дає ряд переваг, зокрема внутрішні кандидати вже знайомі з культурою, цінностями та специфікою роботи компанії, що полегшує їх адаптацію та інтеграцію; можливість кар'єрного зростання та розвитку в межах компанії мотивує працівників до самовдосконалення та досягнення кращих результатів; пошук та наймання нових співробітників зазвичай потребує значних ресурсів, тоді як розвиток внутрішніх талантів є більш економічно вигідним.

Талановиті та мотивовані працівники роблять вагомий внесок у загальну продуктивність та ефективність роботи компанії. Таланти - це генератори нових ідей, які сприяють впровадженню інновацій та вдосконаленню бізнес-процесів. Інвестування в розвиток працівників сприяє підвищенню їх лояльності до компанії та знижує плинність

кадрів. Наявність талановитої команди дає компанії значну конкурентну перевагу на ринку.

Складові системи Talent Management: HR-брендинг та відбір, оцінка, коучинг, управління ефективністю діяльності, планування, утримання [2].

Рекомендації для ефективного Talent Management [2]:

1. Створення сильного HR-бренду, який позиціонує компанію як привабливого роботодавця для талановитих фахівців. Це включає в себе чітку комунікацію цінностей та культури компанії, а також демонстрацію можливостей для розвитку та кар'єрного зростання.

2. Розвиток корпоративної культури, яка цінує та підтримує таланти. Це сприяє створенню сприятливого середовища для розкриття потенціалу працівників та їх лояльності до компанії.

3. Забезпечення ресурсів для вдосконалення та постійного росту співробітників. Це може включати в себе програми навчання та тренінги, участь у конференціях та семінарах, а також можливість для саморозвитку.

4. Розробка та впровадження системи заохочення та винагороди, яка стимулює працівників до досягнення кращих результатів та розкриття свого потенціалу. Ця система може включати в себе як фінансові, так і нематеріальні стимули.

Talent Management - це важливий стратегічний напрямок для будь-якої компанії, яка прагне досягти успіху. Проте, на шляху впровадження ефективної системи Talent Management виникає ряд проблем, які потребують вирішення:

- не завжди вдається чітко визначити талановитих працівників, адже їхні здібності та потенціал можуть проявлятися по-різному;
- на ринку праці існує висока конкуренція за талановитих фахівців, тому компаніям необхідно пропонувати їм привабливі умови праці та можливості для розвитку;
- необхідно створювати умови для того, щоб талановиті працівники могли постійно вчитися, розвивати свої навички та знання, а також реалізовувати свій потенціал;
- важливо правильно розподілити талановитих працівників на ключових напрямках роботи, щоб вони могли максимально використовувати свої здібності та приносити користь компанії;
- талановиті працівники завжди користуються попитом на ринку, тому компаніям необхідно створювати такі умови праці, щоб вони не хотіли їх міняти.

- Шляхи вирішення проблем різні, це й використання сучасних методів оцінки персоналу: (Застосування психологічних тестів, методів 360-градусного оцінювання та інших інструментів, які дозволяють краще виявити сильні та слабкі сторони працівників, а також їх потенціал); застосування психологічних тестів, методів 360-градусного оцінювання та інших інструментів, які дозволяють краще виявити сильні та слабкі сторони працівників, а також їх потенціал; створення сильного HR-бренду (формування позитивного іміджу компанії як роботодавця, що приваблює талановитих фахівців); розробка програм розвитку та навчання (запропонувати працівникам можливості для навчання та тренінгів, які допоможуть їм розвивати свої навички та знання, а також реалізувати свій потенціал), створення сприятливої корпоративної культури (розвиток корпоративної культури, яка цінує та підтримує таланти, а також стимулює досягнення кращих результатів); впровадження системи заохочення та винагороди (розробити та впровадити систему заохочення, яка мотивує працівників до досягнення кращих результатів та лояльності до компанії).

Talent Management - це динамічний процес, який потребує постійного вдосконалення та адаптації до мінливих умов ринку. Нові технології, зміна цінностей та очікувань працівників, а також зростаюча конкуренція за талановитих фахівців - все це диктує необхідність постійно оновлювати та розширювати інформаційну базу для ефективного Talent Management.

Talent Management має безпосередній вплив як на внутрішній, так і на зовнішній імідж компанії. Ефективна система Talent Management сприяє створенню позитивного іміджу компанії як роботодавця, що приваблює талановитих фахівців. Також вона підвищує ефективність роботи, конкурентоспроможність та прибутковість компанії. Talent Management - це не просто модне слово, а й стратегічно важлива сфера для будь-якої компанії, яка прагне досягти успіху в сучасному конкурентному середовищі. Постійне вдосконалення та адаптація Talent Management-політики до сучасних тенденцій - це запорука стійкого зростання, процвітання та інноваційного розвитку.

1. Щокіна Є.Ю., Задорожнюк Н.О., Білоусова І.А. Система управління талантами в сучасних організаціях // Інфраструктура ринку.- Випуск 43. 2020.- С. 347-351.

2. Петряєв О.О., Леоненко К.Р. Talent-management в управлінні персоналом.- Режим доступу: <http://surl.li/odwqlq>

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ТУРИЗМУ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНО- КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Балабаш Ольга Сергіївна

к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет, м.Одеса

Мартінова Наталя Степанівна

к.п.н., доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу
Одеський національний економічний університет, м.Одеса

Мартинов Даниїл Олександрович

аспірант кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет, м.Одеса

Використання комп'ютерних мереж Інтернет, Інтернет-технологій та програмного забезпечення шляхом автоматизації всіх бізнес-процесів у підприємствах сьогодні – це не лише питання лідерства та створення конкурентних переваг, а й виживання на ринку в найближчому майбутньому, що визначає актуальність теми дослідження.

Поява нових інформаційно-комунікаційних систем свідчить про зростання значення комунікацій у функціонуванні підприємств різних сфер діяльності, зокрема, в туристичному бізнесі та індустрії гостинності. Туризм являю собою найбільш стабільну та постійно зростаючу галузь світового господарства, де нові технології та інновації є пріоритетним напрямком розвитку підприємств, адже забезпечують залучення клієнтів [1, с. 52]. Натомість здійснення та контроль за комунікаціями на підприємствах індустрії туризму має вирішальне значення для успіху бізнесу.

Сучасне бачення сутності управління комунікаціями, що є основою для комунікаційно-організаційного забезпечення управлінської діяльності в підприємствах сфери туризму обґрунтовано у працях вітчизняних вчених В. Бебика, А. Босака, Г. Осовської, Л. Сагер, Т. Примака, Г. Почепцова, Н. Шпака та ін. Проблеми організації маркетингу на підприємствах туристичного бізнесу є об'єктом вивчення в теорії туризму та зазначаються у працях зарубіжних та вітчизняних вчених С. Бригса, Ф. Котлера, В. Герасименка, В. Кифяка, Н. Кудла, М. Мальської, Г. Муніна та ін. Концептуальні підходи до

формування основних складових системи маркетингових комунікацій розкрито у дослідженнях К. Сіренка, Н. Шпака, Т. Кирилича, В. Вавриш, Є. Козловського, Т. Ткаченко та ін.

Більшість науковців називають комунікацію зв'язуючим елементом в управлінській діяльності. Це важливо, наприклад, для завдання оптимізації у туристичному підприємстві процесу збору інформації для обробки роботи з нею в процесі маркетингових досліджень для кращого розуміння споживача та застосування в процесі подальшої роботи з нею на стадії споживання.

Як правило, поняття «комунікації в туризмі» зустрічається при згадуванні маркетингової комунікативної політики, комплексу маркетингових комунікацій (КМК). Хоча маркетингові комунікації практично тотожні поняттю «просування», важливо зазначити, що комунікації у підприємствах індустрії туризму в КМК відбуваються на різних стадіях процесу виробництва, просування, реалізації (збуту) та споживання туристичних послуг, а також під час процесів, які супроводжують цю діяльність та які є універсальними для компаній різних сфер діяльності (документообіг, розрахунки, договірні відносини тощо). Саме під час таких процесів у великих туристичних компаніях в повній мірі застосовуються сучасні інформаційно-комунікаційні технології та їхні похідні.

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ як поширене скорочення) в сфері туризму є засобом комунікації та засобом досягнення найшвидшого ефекту для малого бізнесу. В цьому сенсі вони мають наступні характеристики:

1) використовуються в багатьох сферах, як в особистих цілях так і в компаніях, враховують потреби користувачів, незалежно від часу та місця; вони є глобальними, завдяки їм долаються мовні бар'єри;

2) сприяють поширенню інформації та знань, відокремлюючи вміст від фізичної локалізації, географічні кордони не є перешкодою для потоку інформації за допомогою ІКТ, вони дозволяють віддаленим громадам інтегруватися, роблячи інформацію, знання та культуру теоретично доступними для кожного;

3) цифрова та віртуальна природа багатьох продуктів (послуг) ІКТ дозволяє досягти нульових або зменшуваних граничних витрат; за допомогою ІКТ інформацію можна отримувати, сортувати, фільтрувати та поширювати, що, сприяє значному підвищенню ефективності виробництва; ІКТ полегшує усунення посередництва;

4) дозволяють автоматизувати бізнес-процеси на підприємстві та вільний потік інформації як на рівні організації, так і в контактах із зовнішнім світом та ін.

Вважаємо, що найбільшої уваги потребують напрями застосування ІКТ в туристичних компаніях, які мають відношення до стратегічного управління та маркетингових функцій.

Питання, пов'язані з формуванням маркетингової комунікаційної політики в турфірмах з використанням сучасних ІКТ в умовах поглиблення глобалізації та цифровізації в суспільстві дуже актуальні. Відзначимо, що важливо запроваджувати сучасні ІКТ при здійсненні всієї маркетингової діяльності в турфірмах, зокрема, на стадії проведення маркетингових досліджень (для розвитку бази даних), що зробить подальший виробничий процес більш ефективний та краще відповідатиме вимогам споживачів.

Дослідження тенденцій у перспективах розвитку сфери туризму та індустрії гостинності в Україні дає підстави стверджувати про відставання у діджиталізації бізнес-процесів та застосуванні елементів комплексу маркетингу за допомогою засобів цифрових комунікацій вітчизняних підприємств від провідних міжнародних компаній. Це відбувається не дивлячись на те, що урядом України визначено пріоритетним впровадження в практику бізнесу принципів Індустрії 4.0 [2], що допоможе сформувати конкурентні переваги, особливо в умовах карантинних обмежень або воєнних протистоянь.

Результати проведених науковцем Р. Баран у 2020 р. соціологічних досліджень [3, с.16-17] свідчать про обмеженість у застосуванні великого переліку інструментів інтернет-маркетингу суб'єктами вітчизняного туристичного бізнесу; як правило використовуються 5-6 з них, зокрема, практично в абсолютних літерах – поширення інформації в месенджерах (91 % опитаних), власна інтернет-сторінка, група в соціальних мережах (86 % опитаних). При цьому, дослідження свідчать, що більшість споживачів не задоволені рівнем діджиталізації та цифрових комунікацій вітчизняних турфірм.

Виходячи з практичного досвіду кращих вітчизняних туристичних компаній у таблиці 1 нами зроблено спробу систематизувати переваги соціальних мереж, які можуть бути використані у їхній діяльності для досягнення стратегічних цілей. Зазначені переваги є лише першим кроком до ефективного використання такого інструменту Інтернет-технологій як соціальні мережі.

Таблиця 1

Переваги соціальних мереж, які можуть бути використані
у діяльності підприємств в сфері туризму

Як способу просування	Як способу комунікації	Як способу управління бізнесом
Просування продуктів та можливостей компанії в мережах з багатомільйонною аудиторією	Оперативне інформування потенційних та існуючих споживачів про нові продукти та послуги, що вже пропонуються	Можливості збирати інформацію про вік, стать, дохід та іншу інформацію про потенціальних споживачів
Можливість встановлювати доброзичливі відносини, засновані на довірі	Можливість працювати з відгуками, пропозиціями	Можливість економити на просуванні послуг та оптимізувати бізнес
Залученість споживачів до активного споживання, т.зв. «інтерактивне споживання»	Створення та підтримка іміджу, перш за все серед споживачів як відкритих підприємств	Ефективний пошук нових партнерів для відкриття офісів, встановлення відкритих, довірених відносин з партнерами

Джерело: розроблено авторами

Аналіз тенденцій розвитку туристичної індустрії в Україні вказує на те, що вітчизняні підприємства хоча й мають досвід впровадження сучасних ІКТ, але все ж таки суттєво відстають від діджиталізації господарських процесів та розробки комплексу маркетингу засобами цифрових комунікацій. Підприємства малого бізнесу в сфері туризму знаходяться в протиріччі – з одного боку у відставанні від конкурентів та сучасних тенденцій, з іншого – нестачею фінансових ресурсів та кваліфікованого персоналу для забезпечення успішного впровадження ІКТ. Такий стан характерний для підприємств малого бізнесу й в інших країнах (наприклад, Польща, Німеччина). По всьому світові не тільки міжнародні туристичні оператори, а й підприємства малого бізнесу в сфері надання туристичних послуг активно застосовують інформаційні технології, розробляють власні системи бронювання, є повноцінними учасниками глобальних мереж. Однак, відсутність

певного досвіду та фінансових ресурсів, часто, не дає можливості поставити їх в один ряд з представниками крупного бізнесу.

Узагальнення теоретичних та практичних засад управління комунікаціями в підприємствах сфери туризму на основі сучасних ІКТ дозволило зробити наступні висновки:

1. Сучасні ІКТ різноманітні та мають вплив на всю сферу туризму; вони допомагають організації роботи суб'єктів туристичної діяльності.

2. Споживачі туристичних послуг не тільки оцінюють сучасні ІКТ як новий та зручний інструмент, але й вимагають їх постійного оновлення та удосконалення. ІКТ також – важливий та ефективний інструмент комунікації в середині туристичної компанії, ключовий чинник її стратегічного розвитку.

3. Не тільки власники турагенцій, туроператори, а й інші гравці на ринку туристичних послуг прагнуть застосовувати ІКТ в своїй діяльності, хоча далеко не всі, як суб'єкти малого бізнесу, мають кошти та кваліфікований персонал. Сучасні ІКТ – повноцінний інструмент у конкурентній боротьбі та чинник успіху туристичного підприємства в умовах глобалізації та інформатизації, що підтверджує передовий досвід функціонування підприємств сфери туризму в Україні та європейських країнах.

1. *Інновінг в туризмі* : монографія / А.А. Мазаракі, С.В. Мельниченко, Г.І. Михайліченко, Т.І. Ткаченко та ін. ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 532 с.

2. *Проект Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020)*. Грудень, 2016 // Торгово-промислова палата України : вебсайт URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення: 16.05.2024).

3. Баран Р.Я. *Формування системи Інтернет-маркетингу підприємств туризму в умовах розвитку цифрових комунікацій* : автореф. дисертації на зд.наук.ступ. д.е.н. 08.00.04 «економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Львів : ЛТЕУ, 2021. 42 с.

УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО ЕКОЛОГІЧНОГО КОНТРОЛЮ

Буланович П.Г., Воробйова О.А.

Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних
досліджень НАН України», м.Одеса

На жаль, слід констатувати, що екологічна ситуація в нашій країні залишається незадовільною, через що не виконуються права населення на безпечне для життя та здоров'я довкілля, які гарантуються Конституцією України. Разом з тим, органи державної виконавчої влади та місцевого самоврядування повинні спрямовувати свою діяльність на виконання обов'язків держави щодо забезпечення цих прав, підтримку екологічної рівноваги в країні та забезпечення екологічної безпеки. З цією метою було запроваджено інститут державного екологічного контролю. Проте, екологічний контроль (ЕК), який мав би сприяти збереженню довкілля та попередженню його забруднення, наразі не виконує цих функцій і фактично є неефективним. Для того щоб зробити державний екологічний контроль дієвим інструментом, необхідно створити відповідні інституційні умови.

Для усунення непослідовності в екологічній політиці держави, у відповідності європейським екологічним директивам, у 2017 р. Україна почала реалізацію реформи системи державного екологічного контролю в сфері охорони навколишнього середовища [1, 2]. Проте, на даний момент можна констатувати, що сучасний етап цієї реформи не відповідає заявленій програмі дій. Реформа відбувається несистематично і непослідовно, мають місце порушення встановлених в урядових документах етапів її реалізації. Це потребує "перезапуску" реформи та її впровадження з радикальною зміною підходів і порядку здійснення екологічного контролю. Це питання постійно обговорюється серед екологічної спільноти України, що включає як органи державної влади, так і громадськість, підтверджуючи його актуальність і нагальність.

Серед численних виявлених недоліків функціонування системи державного контролю за дотриманням природоохоронного законодавства можна виділити низьку інституційну спроможність державних органів влади. Це означає, що діючі зараз механізми реалізації державної політики щодо ЕК в країні відзначаються

неефективністю, невідповідною інституційною практикою, а іншими словами інституційною пасткою. Тут слід зазначити, що яскравим прикладом інституційної пастки, однією з головних причин низької результативності державного ЕК є дублювання його функцій та розпорошення їх між різними відомствами. Аналіз таких нормативно-правових документів, як Положення відповідних установ центральної виконавчої влади свідчить, що велику долю контрольних функцій в екологічній сфері виконують Держекоінспекція, а поряд із цим ще й Держгеокадастр, Держгеонадра, Держводагентство, Держрибагентство, Держлісагентство та Адміністрація судноплавства. Більше того, перелічені установи входять до складу трьох міністерств - Мінприроди, Мінінфраструктури та Мінагрополітики (регулювання їх діяльності здійснюється Кабінетом Міністрів України), результатом чого, звісно, є розпорошеність функцій державного ЕК.

Задля усунення ситуації із зазначеною інституційною пасткою можна піти двома шляхами: еволюційним і революційним. Проте, враховуючи невідкладність ситуації в системі державного ЕК, еволюційний сценарій, який потребує тривалого часу, є неприйнятним. В умовах коли відбувається поширення тінізації економіки, розповсюджується корупція та інші подібні явища, необхідно проводити фундаментальні, переламні реформи в системі державного ЕК.

Таким чином, для вирішення проблем у системі державного ЕК реформа повинна включати комплекс заходів для подолання її неефективності. Першочерговими напрямами реформи мають бути створення нового органу державного контролю в природоохоронній сфері, що об'єднає всі функції ЕК, які наразі розпорошені серед різних органів, та надання йому правоохоронних функцій. Разом з тим це передбачає ліквідацію територіальних і міжрегіональних органів Державної екологічної інспекції. Після чого їх функції будуть передані міжрегіональним територіальним органам новоствореної Державної природоохоронної служби України, які будуть організовані за принципом еколого-ресурсних і еколого-техногенних округів. Така Реформа передбачає впровадження нового підходу до самого змісту екологічного контролю.

З огляду на вищезазначене, існує нагальна потреба у прийнятті окремого закону, що регулює питання ЕК у сфері охорони довкілля, основним принципом роботи якого, враховуючи суспільні відносини,

що виникають через діяльність людини стосовно довкілля, має бути принцип єдності держави, бізнесу та людини.

Реалізація комплексу заходів, передбачених реформою, приведе до наступних основних результатів:

- удосконалення та забезпечення прозорості процесів моніторингу стану навколишнього середовища, нагляду та оприлюднення результатів;
- запровадження системи прогнозування порушень законодавства в природоохоронній сфері та системи контролю на базі оцінки ризиків;
- впровадження єдиного автоматизованого державного реєстру дозвільної системи для природних ресурсів та об'єктів, що мають підвищену екологічну небезпеку;
- мінімізація та попередження виникнення порушень в сфері навколишнього природного середовища із збитками та негативними наслідками;
- розвиток громадської участі в ЕК на нових принципах та підходах;
- зменшення тиску органів державного ЕК на бізнес;
- неухильне дотримання принципу «забруднювач платить»;
- підвищення рівня екологічної свідомості.

У довгостроковій перспективі реформа призведе до значного зменшення згубного впливу на довкілля, а отже покращиться якість життя громадян, стан їхнього здоров'я. Це сприятиме забезпеченню конституційного, одного з основних природних прав людини - права на безпечне для життя та здоров'я довкілля.

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 травня 2017 р. № 616-р «Про схвалення Концепції реформування системи державного нагляду (контролю) у сфері охорони навколишнього природного середовища» (2017) [електронний ресурс]. - режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/616-2017-%D1%80#Text>

2. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи державного нагляду (контролю) у сфері охорони навколишнього природного середовища» № 353-р від 23.05.2018 р. (2018) [електронний ресурс]. - режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/353-2018-%D1%80#Text>

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОЛЬОРОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Буняк Надія

Волинський національний університет імені Лесі Українки

м. Луцьк

Визначальною тенденцією сучасного етапу розвитку суспільства є трансформація моделей поведінки, системи цінностей та пріоритетів працівників організацій. Сьогодні вони все більше віддають перевагу свободі та незалежності, намагаються отримувати задоволення від роботи, не бояться змін, готові ризикувати, хочуть самі керувати своїм життям. За цих обставин організації та їхні системи управління також повинні змінюватись, пристосовуючись до нових умов провадження діяльності. Організації як соціальні утворення, відчуючи на собі вплив основних тенденцій розвитку суспільства та трансформації парадигми світосприйняття, постійно еволюціонують. Так, Фредерік Лалу [2] запропонував їхню кольорову класифікацію залежно від стадії розвитку та управлінської моделі, що використовується. Зокрема було виокремлено червоні, жовті, помаранчеві, зелені та бірюзові організації. Розглянемо їхні характеристики детальніше.

Червоні організації є неорганізованими, імпульсивними та ієрархічними, їхніми визначальними характеристиками є демонстрація влади, тримання підлеглих у страху та покорі. Головний важіль впливу – страх. Зазвичай створюються навколо сильного лідера.

Жовті організації є консервативними, з високою формалізацією відносин та чіткою ієрархією управління, вирізняються стабільністю, яка забезпечується суворим дотриманням встановлених правил й заведеного порядку. Управління здійснюється виключно згори донизу.

Помаранчеві організації орієнтовані насамперед на перемогу в конкурентній боротьбі, отримання максимального прибутку та забезпечення зростання. Основні рішення приймаються керівництвом, однак заохочується новаторство, особиста відповідальність. Головний важіль впливу – встановлення завдань та контроль за їх виконанням. Свобода надається працівникам тільки в межах функцій, які за ними закріплені.

Зелені організації орієнтуються на загальні цінності, багато уваги приділяють делегуванню повноважень, мотивації працівників та створенню організаційної культури. У системі відносин домінують відносини типу «керівник-підлеглий», що відповідає формі «дорослий-дитина», враховуються моральні цінності працівників.

Особисті відносини між працівниками набувають особливої значущості і є важливішими за перемогу над конкурентами.

Бірюзові організації – це організації майбутнього, в них поєднані моральні цінності, лідерство, порозуміння, прагнення успіху та боротьба. Вони успадкували від помаранчевих організацій прагнення конкурувати, а від зелених – бажання бути командою. Їхні визначальні характеристики:

- керівник виступає в ролі наставника, який не контролює, а навчає та дає рекомендації своїм підлеглим;
- працівники наділені великою свободою у прийнятті рішень та самовираженні;
- гнучкий розподіл обов'язків;
- рішення приймаються шляхом внутрішнього консультування.
- форма управління – самоврядні команди;
- взаємна довіра між членами команди та відмова від складних систем контролю;
- максимальна реалізація потенціалу кожного члена команди.

Найбільш прогресивними з цього переліку і такими, що найбільш повно відповідають запитам саме міленіалів є бірюзові організації, оскільки вони дозволяють не тільки заробити на життя, але й є інструментом для створення позитивного настрою та самореалізації, надають значну свободу дій. В основі їх створення лежить:

- самоорганізація: взаємодія рівноправних колег, колективна робота, водночас можливість самостійного прийняття рішень, відсутність жорстких структур управління, посади, як такі, відсутні, вони замінені на ролі;
- еволюційна мета, яка змінюється (еволюціонує) разом з організацією й стимулює працівників працювати спільно задля її досягнення; замість того, щоб прогнозувати майбутнє й постійно контролювати напрям руху, членам організації пропонується визначити майбутній бажаний стан організації, якого вони хочуть досягти;
- цілісність: стирання межі між роботою та особистим життям, працівники розглядаються як особистості, що мають власні інтереси та цінності, враховуються як особисті, так і професійні якості [1].

За своєю суттю бірюзова організація є самоорганізованою системою, що складається з окремих самоврядних незалежних команд, члени яких приймають самостійні рішення і несуть відповідальність за них.

В основі її моделі управління лежить холакратія, для якої характерні:

- відсутність організаційної ієрархії;
- радикальна децентралізація процесу прийняття рішень;
- відсутність у керівників широкого діапазону влади над підлеглими, їхня думка не є вирішальною;
- можливість працівника самостійно визначати розмір винагороди за згодою членів команди;
- закріплення за працівниками права самим вирішувати, які ролі їм виконувати в команді, а також можливості їх змінювати;
- прозорість та доступність усієї важливої інформації;
- відповідальне ставлення працівників до роботи;
- забезпечення координації робіт шляхом постійного спілкування між членами команди [3, с.69];
- наявність неформальних лідерів.

Сьогодні в бізнес-середовищі зустрічаються організації всіх кольорів, кожна з яких має характерну для неї систему управління, а також пропонує певний рівень свободи та відповідальності для своїх працівників.

Отже, проведене дослідження свідчить про постійну еволюцію організацій, трансформацію підходів до управління ними. Сучасна зміна світосприйняття людей, їхньої системи цінностей обумовлює необхідність створення бірюзових організацій, ефективність функціонування яких безпосередньо залежить від системи управління їхніми людськими ресурсами. Заразом впровадження в практику діяльності принципів «бірюзового менеджменту» сприятиме активній участі персоналу у процесі прийняття управлінських рішень, створенню гнучких бізнес-процесів, самореалізації працівників та отриманню ними задоволення від роботи.

1. Джур О. Є., Шепеленко Д. Ю. Застосування teal моделі в системі управління української компанії. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/849/816> (дата звернення: 15.05.2024).
2. Лалу Ф. Компанії майбутнього / пер. з англ. Р. Ключко. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2017. 544 с.
3. Євтухова С. М., Кулініч Т. В., Стомба Т. А. Бірюзові підходи до управління компаніями: зарубіжний досвід та національна практика. Інвестиції: практика та досвід. 2021. №13-14. С. 64-71.

ПРОГРАМИ ТА ДОДАТКИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ І ЗНИЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ

Василик Наталія Михайлівна

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

Несприятливий вплив зовнішнього середовища, особливо під час війни, зумовив поглиблення симптомів та проявів професійного (емоційного) вигорання у працівників компаній і особливо у менеджерів, адже від них сьогодні вимагається успішне виваження керівництвом командами та процесами в організаціях, прийняття управлінських рішень в найбільш непередбачуваних та загрозливих умовах в яких зараз перебуває наша країна та економіка.

Загалом, Н.І. Freudenberger американський психіатр, у 1974 р. вперше ввів поняття «вигорання» («burnout») «для характеристики психологічного стану здорових людей, які перебувають в інтенсивному й тісному спілкуванні з пацієнтами (клієнтами) в емоційно навантаженій атмосфері, надаючи професійну допомогу» [1].

За визначенням С. Maslach, S. Jackson, синдром вигорання характеризується: «емоційним спустошенням, байдужістю і навіть цинічним ставленням до клієнтів, негативним ставленням до себе, відчуттям незадоволеності своєю роботою, недооцінкою професійних досягнень, порушенням взаємовідносин із колегами, у сім'ї, погіршенням якості життя, фізичного та психічного здоров'я» [2].

Досить часто синдром вигорання, синдром професійного (емоційного) вигорання, синдром хронічної втоми, ототожнюють з діяльністю менеджерів і називають – «синдром менеджера». Хронічний астеничний стан характерний для синдрому менеджера, навіть після відпустки, з пригніченням настрою, порушенням сну та швидкою стомлюваністю. Даний синдром «стрімко поширюється в усіх цивілізованих країнах світу. Такий швидкий розвиток цієї недуги фахівці пов'язують з швидким ритмом сучасного життя і надмірно великим емоційно-психологічним навантаженням» [3].

11 видання Міжнародної класифікації хвороб (МКХ) підтверджує документально наявність синдрому професійного вигорання, але його класифікують не як хворобу, а як явище, що призводить до хвороб і незадовільного стану здоров'я [4].

Розвиток інформаційних технологій та цифрової трансформації, сьогодні дозволяє людям загалом та керівникам і працівникам компаній, зокрема, отримати величезну інтерактивну зручну мобільну

перевагу можливості управляти стресом прямо у своїх смартфонах. Щорічно з'являються все нові програми та мобільні додатки призначені для діагностики рівня стресу в користувача та формуванню низки рекомендацій для покращення ментального здоров'я та боротьби зі стресом. «Мобільні застосунки для психічного здоров'я розроблені, щоб допомогти користувачам покращити свій емоційний стан, стати більш уважними та розв'язати поширені проблеми психічного здоров'я. Деякі застосунки для психічного здоров'я дозволяють користувачам отримати доступ до онлайн-терапії розмовами або психіатричної допомоги. Інші можуть допомогти вам розпочати практику медитації, впоратися зі стресом і тривогою або покращити якість сну» [5].

Розглянемо основні програми та додатки, як менеджери можуть обрати для власного управління стресом та зниження симптомів професійного вигорання, а також запровадити практику використання даних програм і додатків для своїх підлеглих.

Calm – додаток для медитації та зниження стресу, який надає інтерактивні вправи та способи моніторингу рівня стресу.

Moodpath – додаток, який застосовує методи когнітивно-поведінкової терапії для визначення рівня стресу, тривожності та депресії, а також надає рекомендації для покращення психічного здоров'я.

Headspace – додаток, що пропонує медитаційні та релаксаційні вправи, а також функції для відстеження та оцінки рівня стресу користувача.

Daylio – додаток для відстеження настрою, який дозволяє користувачам записувати свої емоції та діяльність протягом дня, що допомагає виявляти патерни та фактори стресу.

HeartMath Inner Balance – апаратний пристрій та додаток, що використовують технології вимірювання серцевого ритму для оцінки рівня стресу і надання інтерактивних вправ для його зниження.

Pasifica – додаток, спрямований на управління тривогою та стресом. Він пропонує методи когнітивно-поведінкової терапії, керовані медитації, відстеження настрою. Додаток також має функцію під назвою «Щоденник думок», яка допомагає користувачам виявляти та подолати негативні думки.

Happify – додаток допомагає зменшити стрес, подолати негативні думки та підвищити стійкість за допомогою різноманітних вправ і ігор. Перед використанням додатку потрібно заповнити невелику

анкету для оцінки свого емоційного стану. Додаток є безкоштовним, але більшість функцій доступні за плату.

HelloMind – програма, яка складається із серії аудіотренінгів. Для початку потрібно обрати категорію, таку як вага, сон, стрес, мотивація, стосунки, тривожність та інші. Потім, щоб визначити свої основні хвилювання, пройти короткий тест. Після цього ви зможете прослухати серію лекцій на обрану тему, що займає близько 40 хвилин. Рекомендується слухати ці тренінги щодня протягом декількох тижнів.

Sanvello – додаток, розроблений психологами, які використовують когнітивно-поведінкову терапію (КПТ). Додаток містить практики та вправи, які допомагають відчувати себе щасливішими. Цей тип психотерапії ефективний у боротьбі зі стресом і тривожністю.

Stop, Breathe & Think. Додаток допомагає навчитися правильно медитувати і бути більш свідомим(-ою). Застосунок виграв премію Webby People's Voice Award за найкращу програму для здоров'я 2017 року та був відзначений Today Show, Apple, Cosmopolitan, Marie Claire. У програмі можна проводити обстеження свого психічного здоров'я, навчитися правильному диханню, медитації, слухати корисну інформацію про практику майндфулнес і її переваги, а також відстежувати свої емоції.

Insight Timer – додаток для медитації пропонує керовані медитації, музику та виступи вчителів медитації. Він містить різноманітні медитації, включаючи ті, що допомагають при стресі, тривозі та проблемах зі сном. Insight Timer також має функцію «Спільнота», яка дозволяє користувачам спілкуватися з іншими медитаторами та приєднуватися до груп.

MoodTools – додаток включає категорії, такі як щоденник думок, психологічні вправи, план дій у разі появи суїцидальних думок, інформацію про психічне здоров'я, тести та відео. У програмі можна дізнатися про депресію, її симптоми, види, причини та можливе лікування; пройти тест на визначення рівня депресії; переглядати YouTube-відео з медитаціями, слухати заспокійливу музику та TEDTalks на тему психічного здоров'я; вести щоденник настрою.

Simple Habit – додаток для медитації, що пропонує керовані медитації, звуки для сну та дихальні вправи. Він містить різноманітні медитації, включаючи ті, що спрямовані на зняття стресу, тривоги та поліпшення сну. Переваги: зручний інтерфейс, широкий вибір видів медитації, підходить для напруженого графіка (адже він має функцію

«On-The-Go», яка забезпечує короткі керовані медитації для людей із напруженим графіком). Одним із недоліків більшості додатків це є платна версія більш розширеного функціоналу та відсутність супроводу українською мовою (поки що). Окремо варто виділити додаток BetterMe: Mental Health. Його розробила українська компанія BetterMe (<https://betterme.world/ua/product/meditation>). Із лютого 2022 року BetterMe: Mental Health є безкоштовним для користувачів з України і його можна завантажити для iOS та Android [6].

Цей мобільний додаток спрямований на покращення психічного та фізичного здоров'я користувачів. Він пропонує індивідуальні плани харчування, тренування та програми для схуднення і набору м'язової маси. Додаток також має розділи для майндфулнесу і медитації, сприяючи підвищенню емоційного благополуччя. Користувачі можуть відстежувати свій прогрес, отримувати персоналізовані поради від експертів, вести щоденник здорового способу життя та. BetterMe забезпечує зручний і доступний спосіб піклуватися про своє здоров'я та досягати поставлених цілей.

Також, BetterMe включено в Програму підвищення ефективності для працівників, у межах Всеукраїнської програми ментального здоров'я «Ти як?» [7], що впроваджується за ініціативи першої леді Олени Зеленської. Як зазначила Міністр економіки Юлія Свириденко «Вигорання – нова епідемія XXI століття. Згідно з дослідженням Gradus Research, втома та вигорання співробітників є основними проблемами, що знижують продуктивність на роботі. Щоб допомогти українцям відновити ефективність праці, компанія BetterMe, яка дбає про фізичне й ментальне здоров'я понад 150 млн людей, спільно з Міністерством економіки України, у межах Всеукраїнської програми ментального здоров'я «Ти як?», яка впроваджується за ініціативою першої леді Олени Зеленської, розробили Програму підвищення продуктивності на роботі» [8]. Таким чином вже у мобільних застосунках BetterMe з'явилася Програма підвищення продуктивності на роботі – це набір порад для запобігання вигоранню, розроблений психологами з України та США, різноманітні тренування для підвищення концентрації, освітні курси, медитації, рецепти для здорового харчування.

Програма підвищення продуктивності на роботі включає:

1. Колекцію швидких тренувань на робочому місці в застосунку BetterMe: Health Coaching (тривалість кожної вправи складає лише 5-

10 хвилин і вони спеціально адаптовані для виконання в офісі або вдома біля робочого столу та не вимагають зміни одягу чи взуття);

2. Програму профілактики вигорання у застосунку BetterMe: Mental Health: навчальний курс із запобігання вигоранню; аудіокурс для відновлення продуктивності (28-денний курс створено у зручному аудіо форматі для поціновувачів подкастів).

Для того, щоб приєднатись до Програми підвищення продуктивності на роботі від BetterMe, українським роботодавцям потрібно: заповнити анкету на сайті BetterMe for Business за посиланням, за запитом команди BetterMe надати корпоративний поштовий домен компанії (або список емейлів співробітників) для надання доступу до Програми; після цього, впродовж 3 робочих днів BetterMe повідомить про створення безкоштовного доступу співробітникам компанії до застосунків BetterMe, що буде доступний 12 місяців [8].

Отже, знання та використання додатків і програм ментального здоров'я дозволять менеджерам і їх колективам знизити рівень професійного вигорання та підвищити продуктивність праці, що вцілому, стане стимулом економічного відновлення України.

1. Freudenberger H.J. (1974). Staff burnout. Journal of Social Issues. V. 30. P. 150-165.
2. Maslach C. Goldberg J. (1998). Prevention of burnout : new perspectives. Applied and Preventive Psychology. V. 7. P. 63-74.
3. Поліщук О.С., Паламарчук О.М. (2018). Особливості прояву та причини виникнення «Синдрому менеджера». «Молодий вчений», № 1 (53). С. 49-53.
4. 11-тий Міжнародний класифікатор хвороб. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua> (дата звернення 11.05.2023).
5. Топ-5 мобільних застосунків для боротьби зі стресом та тривожністю URL: <https://womo.ua/top-5-mobilnih-zastosunkiv-dlya-borotbi-zi-stresom-ta-trivozhnistyu/>(дата звернення 17.05.2023).
6. Програми медитації для покращення самопочуття. URL: <https://betterme.world/ua/product/meditation>
7. Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?» URL: <https://howareu.com/>.
8. BetterMe та Мінекономіки у межах ініціативи «Як ти» запустили програму для підвищення продуктивності українців URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=96fe6980-3618-4eca-bde6-c521f37e0eb2&title=BettermeTaMinekonomikiU>.

INSTITUTIONAL PROVISION OF MONITORING OF RURAL AREAS AS A TOOL OF EFFECTIVE ENVIRONMENTAL MANAGEMENT

Vysochanska M., She V.

Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS
(Kyiv, Ukraine)

Rural areas play an important role in maintaining the ecological balance and ensuring the sustainability of ecosystems. They are characterized by a wealth of natural resources such as forests, rivers, fertile lands and biodiversity. Environmental management in these areas is aimed at preserving natural resources, preventing environmental degradation and promoting sustainable development. The main aspects of environmental management are the effective management of land resources, the protection of water resources, the preservation of biodiversity and the implementation of organic farming practices.

One of the key tasks of environmental management in rural areas is the management of land resources, which does not deplete the humus cover, but enriches it exclusively with organic natural components. Rational use of lands ensures preservation of their fertility and prevents erosion. This includes the implementation of modern farming methods, including crop rotation, agroforestry and mulching, which help preserve soil from depletion. It is important to regulate and use fertilizers and pesticides, to switch to biofertilizers in order to avoid soil and water pollution, and therefore to minimize the entry of poisonous substances into the human body.

Protection of rivers, lakes and groundwater from pollution is critical for ensuring environmental protection and sustainable development of rural communities. Water resources are another important element of environmental management of rural areas. Implementing water conservation practices such as drip irrigation, rainwater harvesting, and biological wastewater treatment helps reduce anthropogenic stress on water resources.

Regarding the preservation of biodiversity, this is the next important aspect of environmental management. Rural areas are habitats for many species of plants and animals, some of which may be endemic or rare. The protection of natural ecosystems, the creation of nature reserves and national parks, as well as the implementation of programs for the

restoration of degraded landscapes contribute to the preservation of biodiversity and ensure ecological balance.

Organic farming practices play an important role in the ecological management of rural areas. Organic farming is based on the principles of the natural cycle, the rejection of synthetic fertilizers and pesticides, as well as the integration of different types of agricultural activities. This helps preserve soil fertility, improve product quality, and reduce the negative impact on the environment. The development of organic farming also contributes to the economic growth of rural areas, creating new jobs and providing sustainable sources of income for local communities.

The current state of rural areas in the conditions of war is characterized by significant challenges and destruction, which have far-reaching consequences for the economy, ecology and social sphere. Military actions lead to the destruction of infrastructure, the destruction of crops and the deterioration of the quality of life of the local population. Many agricultural lands become unusable due to mining or shelling, which significantly affects the food security of the country and the region.

One of the main problems is the destruction of infrastructure. Bridges, roads, water mains and power grids are experiencing significant damage, making access to essential services and resources difficult. The lack of proper transport connections makes it difficult to transport food, medical supplies and other humanitarian aid. This increases economic difficulties and lowers the standard of living of local residents.

The ecological consequences of war in rural areas are also serious. Military actions cause pollution of soil and water resources, which complicates the management of agriculture and negatively affects the health of the population. Explosions, fires, and chemical spills lead to environmental degradation that requires long-term remedial measures. Biodiversity conservation is also at risk, as the natural habitats of many species are being destroyed.

The social sphere in rural areas also suffers from the consequences of war. Many people are forced to leave their homes because of the danger, losing their livelihoods. This leads to an increase in the number of internally displaced persons in need of assistance and support. Destroyed schools, hospitals and other social institutions make it difficult to access education and medical care, which has a particularly acute impact on vulnerable sections of the population.

At the same time, rural areas demonstrate considerable resilience and capacity for recovery. Local communities are organized for mutual support

and infrastructure restoration. They are actively involved in humanitarian aid programs, rebuild agriculture and develop strategies for adaptation to new conditions. Support from the state and international organizations that provide resources and expert assistance for the restoration and development of rural areas is important.

Institutional monitoring of rural areas is critical for effective management of these regions and ensuring their sustainable development. It includes the creation and support of institutions that regularly monitor the environmental, economic and social aspects of life in rural areas. Such institutions ensure the collection, analysis and use of data for making informed decisions aimed at improving the living conditions of the local population and preserving natural resources.

One of the key elements of institutional support is the presence of state and regional bodies responsible for monitoring rural areas. For example, in Ukraine, such functions are performed by the Ministry of Agrarian Policy and Food, the State Service of Ukraine for Geodesy, Cartography and Cadastre, as well as regional and district administrations. These bodies carry out regular monitoring of land resources, water resources, the condition of forests and other natural components, as well as socio-economic indicators.

Another important aspect is the role of scientific and research institutions that conduct fundamental and applied research related to the development of rural areas. Institutions such as the Institute of Agrarian Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine, research institutes of ecology and nature management, develop monitoring methods, assess the impact of various factors on the state of rural areas and offer recommendations for their improvement. Cooperation with international organizations and participation in grant programs make it possible to attract additional resources and experience.

Institutional support also includes creating a data collection and processing system that should be transparent and accessible to all stakeholders. The implementation of geographic information systems (GIS) and remote sensing of the earth allows obtaining accurate and up-to-date data on the state of rural areas in real time. This helps to identify problems in the early stages and respond to them promptly. In addition, it is important to integrate these data into national and regional databases, making them accessible to researchers, government officials and the public.

An important component is the participation of local communities in the monitoring process. Involvement of citizens in data collection and

assessment of the state of the environment contributes to increasing the accuracy of information and forms a responsible attitude to natural resources. This can be achieved through training programs, the creation of local initiative groups and the use of modern technologies such as mobile applications for collecting environmental data. Citizen participation helps not only in data collection, but also in decision-making at the local level.

Institutional support for monitoring rural areas is crucial for effective environmental management. The creation of structures and systems for monitoring the state of the environment makes it possible to identify environmental problems in time and take the necessary measures to solve them. This includes monitoring water quality, soil conditions, air pollution levels, as well as the condition of forests and biodiversity. The timely acquisition and analysis of this data is the basis for making informed decisions that contribute to the preservation and restoration of natural resources.

Effective institutional support for monitoring contributes to the implementation of modern methods of natural resource management. This includes the use of geographic information systems (GIS), remote sensing and other technological innovations that allow obtaining accurate and up-to-date data on the state of rural areas. These tools help to detect changes in ecosystems, predict possible risks and develop strategies to minimize the negative impact on the environment. Thus, monitoring institutions provide the basis for science-based environmental management.

The role of state bodies in ensuring monitoring is particularly important. They are responsible for the development and implementation of the legal framework that regulates the monitoring and management of natural resources. This includes establishing environmental quality standards, environmental impact assessment procedures, and mechanisms for monitoring compliance with environmental regulations. State bodies also provide funding and support for monitoring programs, which is important for the sustainable development of rural areas.

Research institutions play a key role in the development of monitoring methodologies and tools. They conduct research aimed at studying the influence of various factors on the state of rural areas, develop new approaches to data collection and analysis. Cooperation with international organizations and participation in international projects allows you to borrow best practices and adapt them to local conditions. This contributes to increasing the efficiency of environmental management and ensuring the sustainable development of rural areas.

The participation of local communities in the monitoring process is important to increase the accuracy and relevance of data. Citizens who live directly in these areas can provide important information about local environmental problems, participate in public environmental protection activities, and monitor compliance with environmental regulations. This helps to increase the ecological awareness of the population and the formation of a responsible attitude towards natural resources. Involvement of citizens in monitoring also increases the effectiveness of environmental management measures, making them more transparent and oriented to the needs of the local population.

1. Ткачук В.А. Інституціональне середовище сталого розвитку сільських територій. http://visnyk.snau.edu.ua/sample/files/snau_2013_12_58_ekonom/JRN/49.pdf
2. Бендасюк О.О., Сахарнацька Л.І., Крохтяк О.В., Тирпак С.Б. Концептуальні засади удосконалення еколого-економічного механізму розвитку сільських територій. Збалансоване природокористування. №2, 2022. С 14-23.
3. Іртищева І., Стройко Т., Стегней М. Моніторинг екологічно сталого розвитку сільських територій в умовах глобальних викликів. Економіка природокористування і охорони довкілля. 2014. К.: ДУ ІЕПСР НАН України, С. 109-111.

ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Волинець Ірина

Волинський національний університет імені Лесі Українки
м. Луцьк

Формулювання та ефективне впровадження корпоративної стратегії зорієнтованої на лідерство у витратах вимагає використання відповідних інструментів управління ними. Управління витратами на підприємстві включає всі аспекти виробництва та експлуатації, охоплюючи весь життєвий цикл продукції, а рівень управління витратами має життєво важливий вплив на розвиток підприємства. Тому в останні роки зріс інтерес керівників підприємств до інструментів прийняття стратегічних рішень в управлінні витратами, що підтримують реалізацію корпоративної стратегії. Найважливішою причиною такого зростання є поширення в теорії та практиці переконання, що проблеми з витратами зазвичай спричинені чинниками довгострокової дії.

Традиційна система обліку витрат є відносно окремою підсистемою в системі обліку та звітності суб'єкта господарювання. Цей облік має систематичний характер і пов'язаний з оцінкою та визнанням витрат, понесених на постійній основі, та їх представленням у фінансовій звітності. Важливим завданням систематичного обліку витрат є калькулювання собівартості одиниці продукції для цілей оцінки її запасів і визначення фінансового результату. Проте ця інформація не задовольняє потреби керівників через їх орієнтацію на вимоги обов'язкової фінансової звітності.

Проведений аналіз підходів дослідників до розуміння основних причин невідповідності чинної облікової системи потребам суб'єктів стратегічного управління дав змогу встановити її найважливіші обмеження та недоліки [1]: дотримання вимог фінансового обліку, зосередження на оцінці товарних запасів та оцінці фінансових результатів, зосередження на визначенні витрат у короткостроковій перспективі, визначення результатів бізнесу на основі показників вартості, орієнтація на основі виробничі процеси, стандартизований характер періодичних звітів, що містять інформацію про витрати, звуження розрахунку витрат до визначення собівартості продукції, спрощений спосіб розрахунку непрямих витрат, ретроспективний підхід до визначення витрат.

Враховуючи вказані недоліки та обмеження чинної облікової системи, можна виділити такі напрями її вдосконалення та розвитку [2]:

- створення умов для надання обліковою системою інформації прогностичного та стратегічного характеру про діяльність підприємства;
- більш широке розкриття впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємства, а також уведення до складу об'єктів обліку елементів зовнішнього середовища підприємства;
- удосконалення рівня аналітичності облікової інформації в розрізі стратегічних аспектів діяльності підприємства;
- доповнення інформацією про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства;
- уведення до складу об'єктів бухгалтерського обліку стратегічно важливих ресурсів підприємства, стратегічних ризиків та формування відокремленої інформації про них для внутрішніх та зовнішніх користувачів.

Управління витратами охоплює набір прийомів і методів контролю та вдосконалення діяльності, процесів і продуктів. Використовуючи цей підхід, менеджери спрямовують свої зусилля на оптимізацію розподілу ресурсів, підвищення ефективності та їх використання в найбільш прибуткових сегментах господарської діяльності [3]. Діяльність у цій сфері має зробити процеси результативнішими та ефективнішими, що має сприяти зниженню витрат.

Основне припущення стратегічного управління витратами полягає в тому, що стратегія розвитку компанії є стратегією, яка веде до зростання вартості, що є головною метою діяльності в довгостроковій перспективі. Діяльність, спрямована на досягнення цієї мети, повинна охоплювати весь ланцюг створення вартості, тобто як процеси, що реалізуються всередині підприємства, так і поза ним. Тому аналіз ланцюга створення вартості є найважливішим інструментом для визначення джерел досягнення конкурентної переваги зі стратегічної точки зору. Ланцюг створення вартості слід розглядати у зв'язку з процесом створення витрат.

Другим припущенням стратегічного управління витратами є вибір стратегії лідерства за витратами як основної стратегії досягнення конкурентної переваги. Це припущення пов'язане зі стратегічним позиціонуванням підприємства, яке передбачає визначення позиції компанії з точки зору витрат. Інформація про витрати на процеси та діяльність, що здійснюються для створення вартості, а також витрати

на конкуренцію є важливими з точки зору політики витрат підприємства.

Стратегічне управління витратами є інструментальним за своєю суттю, тому створено багато інструментів для підтримки його впровадження. У цьому процесі важливу роль відіграють різноманітні моделі обліку та управління витратами, зорієнтовані на корпоративну стратегію підприємства. Модель обліку витрат – це набір принципів і процедур, згідно з якими витрати визначаються, а інформація про них адаптується до конкретних потреб користувачів. Кількість таких моделей, враховуючи напрацювання зарубіжних фахівців, наблизилась до десяти [4]. У даному випадку йдеться про моделі підтримки процесу стратегічного управління.

Важливим елементом стратегічного управління витратами є драйвери витрат. Необхідно встановити закономірності їх довгострокового формування та ідентифікувати спосіб і напрямки впливу на їх рівень різноманітних чинників. Щоб зробити це можливим, слід використовувати калькуляцію життєвого циклу продукту, яка охоплює витрати від етапів планування виробництва та проектування продукту до вилучення продукції з ринку. Калькуляція життєвого циклу продукту повинна бути доповнена цільовою калькуляцією. Вона орієнтована на визначення витрат на ранніх етапах життєвого циклу продукту та орієнтована на ринок і клієнтів. На етапі планування виробництва і проектування виробу визначається 80 % майбутніх витрат на виробництво виробу. Тому процес розробки продукту є важливим стратегічним чинником витрат. Через орієнтацію на ринок і клієнта, останній також повинен бути включений у розрахунок витрат, і його очікування повинні бути відправною точкою для оцінки витрат у довгостроковій перспективі.

1. Johnson H.Th. Kaplan R.S.The Rise and Fall of Management Accounting. Management Accounting.1987. Jan. P. 22-30.

2 .Гринь В.П. Детермінанти та причини необхідності розвитку облікового забезпечення стратегічного управління. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. Випуск 34. 2019. С.139-144.

3. Derbeck E.J. Van. Principles of Cost Accounting, South-Western Cengage Learning, Mason 2013.

4. Білоусова І. Методи обліку виробничих витрат і калькулювання собівартості продукції. Бухгалтерський облік і аудит. 2006. № 9. С. 3-511.

СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Волинець Ірина, Кузін Євгеній

Волинський національний університет імені Лесі Українки
м. Луцьк

Реалії сучасної ринкової економіки ставлять перед господарюючими суб'єктами різноманітні завдання, від правильного вирішення яких залежить результативність їхньої роботи. Одним із головних напрямів менеджменту стає ефективне управління кадровими ресурсами, що передбачає розуміння потреб персоналу, його мотивів, що, своєю чергою, буде основою для правильного вибору стимулів до праці.

Ефективна діяльність організації можлива лише тоді, коли мотиваційно-стимулюючі умови сприяють досягненню її корпоративних цілей. Їхній вплив поширюється на дію персоналу, професійно-трудова діяльність якого вважається обов'язковою умовою результативного функціонування організації в сучасних умовах.

Мотивація та стимулювання залишаються предметом наукового інтересу, попри існуючі численні роботи у сфері психології, менеджменту, економіки праці, соціології та інших наук. Вчені різних наукових шкіл і напрямів не можуть вивести єдину модель вичерпної мотивації людини.

Існування різних підходів до дослідження мотивації та стимулювання, а також приналежність самих дослідників до різних галузей знань, породжує суттєвий розкид у визначенні самої категорії «мотивації». Аналізуючи її тлумачення визначено, що нині є два підходи до визначення мотивації. Перший розглядає мотивацію як структурне утворення, як сукупність чинників чи мотивів [1-3]. У межах другого підходу мотивація сприймається як динамічне утворення, як процес, що підтримує психічну активність людини певному рівні [4-6]. Окрім того можна зробити висновок, що мотивація розглядається як: сукупність мотивів поведінки та діяльності; комплекс внутрішніх та зовнішніх чинників, рушійних сил; спонукання до активної діяльності; використання мотивів поведінки; спонукальна причина, привід; внутрішній стан людини.

Таким чином, мотивація – це внутрішній процес свідомого та самостійного вибору людиною тієї чи іншої поведінки з метою задоволення своїх потреб, що визначається сукупним впливом

зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) спонукальних сил.

Узагальнюючи зміст визначення «стимулювання» [7-8], варто наголосити, що це поняття містить три аспекти: по-перше, розподіл благ між об'єктами управління відповідно до досягнутих ними результатів діяльності; по-друге, вплив на поведінку працівників з метою отримання заздалегідь запланованих результатів; по-третє, створення умов, за яких праця стає необхідною та достатньою умовою задоволення потреб працівника.

Найбільш повним слід вважати визначення стимулювання працівників як зовнішнього процесу, за допомогою якого керівництво здійснює вплив на працівників, використовуючи набір стимулів для формування їх поведінки та спонукаючи до активного використання потенціалу на основі взаємних інтересів працівників і керівників для реалізації динамічний розвиток суб'єкта господарювання. Варто виділити такі функції щодо стимулювання співробітників:

- економічна, включаючи сприяння підвищенню ефективності виробництва, вирішення конкретних економічних завдань;
- соціальна – соціально-економічний статус найманих працівників визначається не тільки економічним, але й значною мірою соціальним добробутом;
- соціально-психологічна – система мотивації всієї організації впливає на формування внутрішнього світу співробітників, потреб, цінностей, орієнтації та установки;
- моральна – відображається у формуванні моральних якостей і професійної етики серед працівників при сприйнятті стимулів до праці.

Процес стимулювання базується на стимулах. Стимули, будучи зовнішніми спонуканнями, мають цільову спрямованість, мотив є також спонуканням до дії, але в його основу може бути покладений як стимул у вигляді винагороди, підвищення по службі, адміністративних розпоряджень тощо, так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальності, страху). Зважаючи на те, що реакція людини на багато стимулів може бути неусвідомленою та не піддаватися контролю, у мотив стимул перетворюється лише після його усвідомлення та прийняття людиною [9].

Коли стимули проходять через психологію і свідомість людей, вони стають внутрішніми спонукальними причинами або мотивами поведінки людини. Мотиви – це усвідомлені стимули. Стимул і мотив – це дві складові системи впливу на персонал, спонукання його до

певних дій, хоча вони й не завжди узгоджуються між собою. Стимулюючий вплив на персонал направлено переважно на активізацію функціонування працівників, а мотивуюча дія – на активізацію професійно-особистісного розвитку працівників. На практиці необхідно застосовувати механізми поєднання мотивів і стимулів праці. Однак важливо розрізняти стимуляційні і мотиваційні механізми поведінки персоналу та керівництва, усвідомлювати важливість їх взаємодії і взаємозбагачення. Тобто стимул впливає на формування мотиву, він «первинний», а мотив – «вторинний».

Таким чином, в основі будь-якої людської діяльності лежать стимули і мотиви, які визначають поведінку людини. Дії людини по відношенню до потреби можуть повністю або частково задовольняти їх, або не задовольняти зовсім. В останньому випадку людина може вибрати іншу поведінку для того, щоб досягти мети. Іноді вже здійснені дії змінюють мотиви і стимули. Іншими словами, мотивація визначає цілеспрямованість дії, а діяльність обумовлює мотивацію.

Стимулювання – це інструмент управління мотивацією за допомогою зовнішнього спонукання людини до активності через різні блага (стимули), здатні задовольнити потреби людини. Механізм стимулювання передбачає вплив на вже наявну систему мотивів людини, класифікуючи і посилюючи ці мотиви, не змінюючи саму структуру мотивації [10].

Очевидно, що існує зв'язок між стимулюванням праці персоналу підприємства та результативністю роботи співробітників, тому ефективна трудова діяльність можлива лише при побудові оптимальної системи стимулювання праці.

1. Заставнюк Л. І., Липовецька, Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. №3 (14). С. 166-172.

2. Бондаренко Л. І. Удосконалення системи мотивації праці державних службовців. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №. 23. С. 98-104.

3. Храпкіна В. В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics*. 2021. № 27. С. 214-219.

4. Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 70. № 3. С. 140-147.

5. Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як

основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. №3(76). С. 47-63.

6. Градюк Н. М., Кузьма Х. В. Напрями удосконалення мотивації праці через задоволення потреб персоналу підприємств. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. №69. С. 80-89.

7. Колот А. М. , Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підруч. К. : КННУ, 2014. 479 с.

8. Лазненко О. В. Формування ефективного механізму стимулювання персоналу на основі світового досвіду. *Управління розвитком*. 2013. № 13(153). С. 33-35.

9. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищення інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218-234.

10. Лизньова А. Ю. Закономірності розвитку системи мотивації праці з позиції управління на макrorівні. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 288-293.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОШТОВОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕПОХИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ НА ПРИКЛАДІ «НОВОЇ ПОШТИ»

Волошин Андрій,

здобувач другого рівня вищої освіти

Тоцька О. Л., д. е. н., проф., професор кафедри менеджменту
Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

У сучасному світі цифрові технології стають невід'ємною частиною нашого повсякденного життя, впливаючи на всі сфери діяльності, включаючи поштову індустрію. Трансформація поштової сфери в умовах цифрової епохи є одним із найбільш яскравих прикладів того як технологічний прогрес змінює традиційні галузі. Поштові компанії по всьому світу змушені адаптуватися до нових викликів і можливостей, які надають цифрові інновації. Одним із найуспішніших прикладів такої трансформації є українська компанія «Нова пошта». «Нова пошта» стала піонером у впровадженні цифрових рішень у своїй діяльності, що дозволило їй значно підвищити ефективність, покращити якість обслуговування клієнтів і розширити спектр послуг. Компанія активно впроваджує сучасні інформаційні технології, включаючи автоматизацію логістичних процесів, використання мобільних додатків для відстеження посилок, упровадження електронного документообігу й інтеграцію з електронною комерцією [1].

Цифрова трансформація включає не лише технологічні нововведення, але й зміни в корпоративній культурі, організаційній структурі та підходах до управління бізнесом. Це дозволяє компанії швидко реагувати на зміни ринку, задовольняти потреби клієнтів і зберігати конкурентоспроможність у сучасному динамічному середовищі.

Такий стрімкий розвиток і впровадження цифрових технологій не обходяться без викликів, з якими стикається «Нова пошта» на шляху до трансформації. Впровадження нових технологій, перебудова процесів і адаптація до змінних умов ринку потребують не лише фінансових інвестицій, але й стратегічного планування, гнучкості та швидкої реакції на нові виклики.

Виклики, з якими стикається компанія, наведено у табл. 1

Виклики, з якими стикається «Нова пошта»

Виклик	Характеристика
Зниження обсягів традиційної пошти	З розвитком електронної пошти й інших форм цифрової комунікації люди все рідше надсилають фізичні листи. Це призводить до зниження обсягів традиційної пошти, що негативно впливає на доходи поштових компаній.
Зростання конкуренції з боку онлайн-магазинів і кур'єрських служб	Онлайн-магазини та кур'єрські служби пропонують зручніші та швидші способи доставки товарів, що робить їх серйозними конкурентами для поштових компаній.
Зміна поведінки клієнтів	Клієнти очікують більш персоналізованого та зручного досвіду, а також можливості відстежувати свої замовлення в режимі реального часу. Це змушує поштові компанії інвестувати в нові технології та покращувати обслуговування клієнтів.

Джерело: [1].

Традиційна поштова індустрія не може ефективно функціонувати в цифрову епоху без співробітників, які володіють навичками роботи з новими технологіями. Це включає спеціалістів у сфері інформаційних технологій, зокрема розробників програмного забезпечення, фахівців з кібербезпеки, аналітиків даних, експертів з автоматизації процесів та інтеграції систем. Такі спеціалісти допомагають компанії впроваджувати та підтримувати новітні технології, що є основою для успішної трансформації.

«Нова пошта» інвестує у постійне навчання своїх співробітників. Це включає внутрішні тренінги, курси підвищення кваліфікації, участь у професійних конференціях і семінарах.

Попри численні виклики, з якими стикається «Нова пошта» на шляху до цифрової трансформації, ці труднощі водночас відкривають перед компанією нові перспективи та можливості для зростання і розвитку, які наведено в табл. 2

Одним із важливих елементів трансформації є впровадження цифрових рішень, таких як «NovaPay» – фінансовий сервіс компанії «Нова пошта» [2].

Перспективи цифрової трансформації для «Нової пошти»

Перспектива	Характеристика
Підвищення ефективності операцій	Цифрові технології дозволяють автоматизувати багато рутинних процесів, що суттєво підвищує ефективність операцій. Використання роботизованих систем для сортування посилок, автоматизація логістичних процесів і впровадження інтелектуальних систем управління запасами дозволяють скоротити витрати, зменшити час обробки посилок та підвищити точність доставки.
Покращення якості обслуговування клієнтів	Упровадження цифрових інструментів, таких як мобільні додатки, системи відстеження посилок у реальному часі й онлайн-підтримка, значно покращує досвід клієнтів. Клієнти можуть легко відстежувати свої посилки, отримувати актуальну інформацію про їх стан та зручніше взаємодіяти з компанією, що підвищує їхню задоволеність і лояльність.
Розширення спектру послуг	Цифрові технології відкривають можливості для розширення спектру послуг, які пропонує «Нова пошта». Це може включати інтеграцію з платформами електронної комерції, пропозицію нових видів доставки (наприклад, дрони для доставки у важкодоступні райони), а також розвиток фінансових та інших додаткових сервісів.

Джерело: [1].

Перспективи створення фінансового сервісу: надає клієнтам можливість здійснювати фінансові операції безпосередньо через поштові відділення або онлайн, що значно спрощує процес оплати та грошових переказів; завдяки інтеграції з логістичними послугами, дозволяє здійснювати оплату доставки, післяплату й інші фінансові операції безпосередньо в момент отримання посилки; використання сучасних технологій захисту даних забезпечує високий рівень безпеки для клієнтів, що підвищує довіру до компанії; мобільний додаток «NovaPay» дозволяє клієнтам здійснювати фінансові операції будь-де та будь-коли, що підвищує зручність користування послугами; пропонує бізнес-клієнтам інструменти для автоматизації та оптимізації фінансових операцій, що сприяє підвищенню ефективності їх діяльності.

1. *Нова пошта*: офіційний вебсайт. URL: <https://novaposhta.ua/>
2. *NovaPay*: офіційний вебсайт. URL: <https://novapay.ua/>

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ОСНОВІ АДАПТИВНОГО ПІДХОДУ

Юрій Гаврилюк

здобувач 2 (магістерського) рівня вищої освіти

Лариса Черчик

д.е.н., професор кафедри менеджменту

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Останнє десятиліття стало періодом випробовувань для усього українського суспільства загалом, підприємств і організацій. Це робота в умовах ковід-пандемії, війни, суттєвих реформ. У сфері охорони здоров'я теж відбувались суттєві зміни, пов'язані її реформуванням, що відобразилось на системі фінансування закладів охорони здоров'я, організаційних змінах, умовах діяльності. Для багатьох організацій склалась кризова ситуація через нездатність реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, що призвело до необхідності змін в управлінні, посиленні його здатності до адаптації в нових реаліях діяльності.

Розуміння ролі адаптивного менеджменту обумовило значний інтерес як у практикуючих менеджерів, так і вчених. Зокрема, це відображено в працях Н. Білошкурської, К. Бояринової, А. Іванова, В. Отенко, А. Тищенко, К. Чуйко та інших.

У нашому дослідженні увага акцентується на одній функції менеджменту – мотивації. Необхідність формування системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я на основі адаптивного підходу вивчаються факторами, узагальнення яких дозволяє виділити такі групи:

1) загально-об'єктивні – характеризуються ситуацією, що склалася в суспільстві й опосередковано впливає на ситуацію в системі охорони здоров'я, соціально-економічні – визначають рівень соціально-економічного стану суспільства, ступінь розвитку соціальної сфери, медицини; демографічні – характеризують статеві-віковий склад населення, процеси відтворення, кількісний та якісний склад населення, рівень захворювань; екологічні – визначають рівень екологічного забруднення та його впливом на організм людини; нормативно-правові – законодавчі документи щодо регулювання сфери охорони здоров'я та закладів охорони здоров'я;

2) особистісні:

- фактори, що характеризують соціально-демографічний статус та загальний фізичний стан особи працівника: стать, вік, сімейний стан, його фізичне здоров'я, місце проживання, забезпеченість житлом, наявність особистого автотранспорту;

- фактори, що характеризують освітньо-професійний рівень особистості: освіта, компетентності, досвід;

- фактори, що характеризують соціальні характеристики особистості: мобільність, адаптованість, інноваційність, мотивація, моральність, відповідальність;

- фактори, що характеризують соціально-психологічні якості особистості: життєві цінності, схильності, звички, ступінь політичної зрілості, релігійність, комунікабельність, рівень інтелекту, самодисципліни, знання іноземних мов;

- соціально-мотиваційні фактори: мотивованість, інтереси, прагнення, що спонукають людину до підвищення її рівня конкурентоспроможності;

- фактори, що характеризують результати праці: здатність та готовність до інтенсивної праці, уміння працювати у форс-мажорних умовах, продуктивність праці [1-5].

На нашу думку, система мотивації персоналу на основі адаптивного підходу – це перманентний процес створення необхідних умов для ефективної діяльності працівників, що поєднує методи, прийоми і технології забезпечення реалізації цілей розвитку організації, її конкурентоспроможності з одного боку та інтересів і потреб працівників у контексті формування, розвитку та реалізації особистісного, ділового, професійного потенціалу з іншого.

Формування системи мотивації персоналу на основі адаптивного підходу здійснюється виходячи зі структури, специфіки діяльності та перспектив розвитку закладу охорони здоров'я, а також урахування кількісних та якісних показників та завдань оптимізації структури персоналу організації. Для цього пропонується використовувати діагностику потенціалу співробітників як комплексу процедур з оцінки професійної, особистісної, ділової складових, результативності діяльності та взаємодії підрозділів між собою, обґрунтованості та доцільності ієрархії посадового підпорядкування.

Система мотивації персоналу на основі адаптивного підходу повинна базуватись на таких принципах: корисність, цілісність, повнота, відповідність, спадкоємність, ефективність, збалансованість,

стійкість, варіативність, прозорість, узгодження та застосування стандартних і нестандартних управлінських рішень, урахування стратегічних цілей розвитку організації [6].

Мета формування системи мотивації персоналу на основі адаптивного підходу полягає в забезпеченні стабільного функціонування закладу охорони здоров'я в умовах нестабільного зовнішнього середовища завдяки ефективній діяльності колективу та окремих працівників.

Основні завдання: підтримка внутрішньої стабільності системи; виживання і ефективне функціонування організації на основі застосування нестандартних управлінських рішень і нововведень; забезпечення адекватної реакції на дію зовнішніх чинників; скорочення часу стратегічної реакції; постійне удосконалення форм і методів взаємодії та комунікацій як внутрішніх, так і зовнішніх.

1. Оксенюк, К. (2022). Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>

2. Сивицька І.Г., Синиченко А.В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. №3. С. 92-100.

3. Тимченко І.П., Левіна А.П. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві у умовах Covid-19. *Економічний простір*. 2021. №169. С. 84–91. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/890/863>

4. Черчик Л., Сергійчук Р. Сутність та складові управління розвитком персоналу закладів охорони здоров'я. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки* : журнал. Луцьк: Вежа-Друк, 2022. № 1 (29). С. 53-61. DOI: <https://doi.org/10.29038/2486-4618-2022-01-58-66>

5. Філіппов В., Дирда А., Хінев І. (2022) Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. *Grail of Science*, (16), 72–79. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.06.2022.011>

6. Якименко-Терещенко Н.В., Кожуріна Л.С. Адаптивне управління підприємством в сучасних умовах: мета і механізм реалізації. *Молодий вчений*. 2017. № 6 (46). С. 535-538.

АУТСОРСИНГ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ФОРМИ ТА МЕТОДИ

**Глізнуца Марина, Коростельов Микола, Кітаєв Олександр,
Рощаховський Тарас**

Національний технічний університет «Харківський політехнічний
інститут», м.Харків

Доповідь присвячена аналізу форм та методів аутсорсингу багатонаціональних підприємств. Аутсорсинг є стратегічним інструментом для підвищення ефективності бізнесу та оптимізації виробничих процесів у глобальному контексті. У статті досліджуються різноманітні форми аутсорсингу, включаючи виробничий аутсорсинг, аутсорсинг послуг, ІТ-аутсорсинг та ділові процеси. Також розглядаються різні методи впровадження аутсорсингу, включаючи поетапний підхід, стратегічний партнерський підхід та глобальні партнерства. Багатонаціональні підприємства часто зіштовхуються в своїй роботі з потребою у спеціалізованих фахових знаннях та послугах, які можуть бути недоступні у власних кадрах [1-14]. Аутсорсинг надає змогу залучити зовнішніх виконавців, які мають необхідний досвід та фаховість.

Формування методичних положень для аутсорсингу багатонаціональних підприємств є важливою стратегічною задачею, оскільки це може значно вплинути на ефективність їхньої діяльності та конкурентоспроможність на глобальному ринку [1, 5, 8]. Перш ніж розглядати аутсорсинг, підприємство повинно чітко визначити свої стратегічні цілі, переваги та недоліки аутсорсингу, а також оцінити потенційні ризики. Важливо обирати надійних та кваліфікованих партнерів для аутсорсингу, які мають досвід у відповідних галузях та здатні забезпечити високу якість послуг. Перед укладенням угоди про аутсорсинг слід провести докладний аналіз витрат та очікуваних ефектів, враховуючи як прямі, так і непрямі витрати.

Важливо передбачити та зменшити ризики, пов'язані з аутсорсингом, шляхом укладання договорів, які включають механізми контролю та вирішення проблем [2, 4]. Безпека даних є критичним аспектом для багатонаціональних підприємств, тому необхідно забезпечити, що всі сторони дотримуються відповідних стандартів безпеки. Після укладання угоди про аутсорсинг необхідно систематично відстежувати та оцінювати результати співпраці, щоб вчасно виявляти проблеми та вносити необхідні корективи [3].

Формування методичних положень для аутсорсингу, на наш погляд, вимагає комплексного підходу, ураховуючи специфіку їхньої діяльності, географічні особливості та потенційні ризики [11, 13, 14]. Такий підхід допоможе забезпечити успішну та ефективну реалізацію стратегії аутсорсингу.

Аутсорсинг може мати ряд переваг, які сприяють їхньому успіху та конкурентоспроможності на глобальному ринку [7, 8]. Він дозволяє підприємствам знизити витрати на операційну діяльність, такі як виробництво, обробка даних, обслуговування клієнтів тощо, шляхом переведення цих функцій на зовнішніх постачальників з низьшими витратами праці або іншими ресурсами. Віддавши деякі функції на аутсорсинг, підприємство може сконцентрувати свої внутрішні ресурси на стратегічно важливих аспектах своєї діяльності, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності. Аутсорсинг дозволяє підприємствам отримувати доступ до спеціалізованих знань та навичок, які можуть бути недоступними усередині компанії, що допомагає покращити якість та інноваційність продуктів та послуг. Аутсорсинг надає підприємствам можливість гнучко реагувати на зміни в попиті та обсягах роботи, а також швидко масштабувати чи зменшувати виробництво відповідно до потреб ринку. Вибір аутсорсингового партнера може допомогти підприємствам зменшити ризики, пов'язані з наданням певних послуг або виробництвом продуктів, оскільки він може відповідати за якість та виконання угод.

Хоча аутсорсинг може мати свої переваги, він також має певні недоліки. Підприємство може втратити контроль над деякими аспектами своєї діяльності, коли вони віддаються на аутсорсинг зовнішнім постачальникам. Це може призвести до непередбачуваних результатів та втрати якості. Передача конфіденційної інформації та даних стороннім постачальникам може збільшити ризик їхнього витоку або несанкціонованого доступу до них. Залежно від географічного розташування аутсорсингового партнера можуть виникати проблеми з комунікацією через різницю у часових поясах та культурних відмінностях. Недостатня якість виконання або невідповідність стандартам може виникати у випадку вибору ненадійних або неякісних аутсорсингових партнерів. Підприємство може стати залежним від постачальників для виконання ключових функцій, що може призвести до проблем у разі відмови або недоліку з їхнього боку. У випадку негативних практик партнерів, таких як порушення прав людини або погані умови праці, підприємство може

стикнутися з соціальною та репутаційною шкодою. Автори аналізують переваги та недоліки аутсорсингу для багатонаціональних підприємств, а також стратегічні вимоги та чинники успіху. Зосереджуючись на глобальних трендах та інноваціях у сфері аутсорсингу, стаття надає практичні поради та рекомендації щодо вибору оптимальної стратегії аутсорсингу для багатонаціональних підприємств. Результатом є глибоке розуміння форм та методів аутсорсингу у міжнародному бізнесі та їхнього впливу на стратегічний розвиток підприємств.

1. Товажнянський В.Л. Антикризисний механізм сталого розвитку підприємства /Товажнянський. Х.: Віровець А.П.: Апостроф, 2012. 703 с.
2. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.
3. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.
4. Kosenko A.P., Kobieliava T.O., Tkachova N.P. Forecasting industry park electrical products // Науковий вісник Полісся. 2017. № 4 (12). Ч. 2. С. 106-111.
5. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
6. Гончарова Н.П., Перерва П.Г. Маркетинг инновационного процесса. К.: ВИРА-Р, 1998. 267с.
7. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.
8. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
9. Kobieliava T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Modeling the marketing characteristics of market capacity for electrical automation // *Marketing and Management of Innovations*. №4. С.67-74.
10. Шаульська Л.В., Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Дослідження інноваційних змін в розвитку електронного бізнесу // Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. № 11(189) (2023). С. 115-131.
11. Pererva P.G., Kobieliava T.O., Shaulska L.V. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities // Економічний журнал Одеського політехн. університету. 2023. № 1(23). С. 43-50.
12. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
13. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
14. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ

Грицюк Дмитро, Хомюк Наталія

Волинський національний університет імені Лесі Українки
м. Луцьк

У сучасному динамічному світі, де банківський сектор постійно зазнає трансформацій під впливом технологічних інновацій, змін у споживчих прагненнях та конкуренції на ринку фінансових послуг, управління конкурентоспроможністю стає важливою складовою успіху будь-якого банку.

Важливість сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю банку полягає у їх здатності забезпечити ефективне його функціонування в умовах конкурентного ринку, де висока динаміка та швидкі зміни вимагають постійного вдосконалення стратегій та бізнес-процесів.

Важливо визначити, що основними функціями, які покладено на систему управління конкурентоспроможністю банку є:

- розробка системи показників, параметрів та критеріїв для керування конкурентоспроможністю;
- оцінка достатності конкурентного потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності на необхідному рівні;
- аналіз гнучкості конкурентного потенціалу;
- оцінка впровадження заходів з підвищення конкурентоспроможності з метою подальшої координації та контролю;
- пошук нових перспективних можливостей та стратегічний аналіз для прийняття рішень щодо їх реалізації [1].

Функції відображають стратегічний підхід банку до забезпечення своєї конкурентоспроможності на ринку, охоплюючи всі аспекти від аналізу середовища до розробки та впровадження ефективних заходів.

Джерелами формування конкурентоспроможності банківської установи є:

- кваліфікована робоча сила,
- сприятливі умови праці,
- створення нових послуг та впровадження інновацій,
- висока якість послуг, та їх відповідність потребам споживачів,
- регулювання цін,
- високий рівень соціальної відповідальності [2].

Всі ці елементи взаємодіють між собою, утворюючи основу для успішної конкурентної позиції банку в галузі фінансових послуг.

Особливості управління конкурентоспроможністю банку визначаються його специфікою як фінансової установи та динамікою ринкових умов. Воно передбачає постійний аналіз і врахування великої кількості факторів, таких як:

- рівень конкуренції;
- регулювання та нормативні вимоги;
- інноваційні технології;
- зміни в клієнтських потребах та вимогах;
- глобальні економічні та політичні події.

Успішне управління конкурентоспроможністю вимагає гнучкості, швидкого реагування на зміни та здатності до інновацій, що стає важливими чинниками в умовах постійної динаміки ринкового середовища. Крім того, ефективне управління передбачає активну комунікацію та співпрацю між всіма рівнями управління банку, а також постійний моніторинг та оцінку результатів з метою постійного вдосконалення та адаптації стратегій до змінних умов ринку.

Основними напрямками системи управління конкурентоспроможністю є:

- 1) мінімізація деструктивних факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності;
- 2) підвищення конкурентних переваг банківської установи;
- 3) забезпечення гнучкості рішень управлінців відповідно до умов конкуренції на певному ринку [3].

Конкурентоспроможність визначається становищем на ринку, що дозволяє перебороти конкуренцію та привертати покупців. Цей стан досягається завдяки унікальним матеріальним і нематеріальним активам, а також завдяки стратегічно важливим сферам діяльності, що дозволяють отримати перемогу у конкурентній боротьбі.

Конкурентоспроможність, як економічна категорія, має певні особливості, зокрема:

- 1) є атрибутом кожної організації, яка заснована на поділі праці і товарному обміні. Прагнення досягти високого рівня конкурентоспроможності є бажанням усіх організацій, що беруть участь в економічних відносинах;
- 2) має внутрішні джерела: виникає і розвивається в межах внутрішнього середовища під час конкурентної боротьби між учасниками економічних відносин;

3) існує потреба у постійному розширенні ресурсів для забезпечення самодостатнього зростання суб'єктів господарювання, що водночас ґрунтується на принципах конкурентних взаємин між ними. Ці взаємини часто супроводжуються втратою частини прибутку, яка могла б стати джерелом подальшого розвитку;

4) визначення конкурентоспроможності обумовлюється умовами економічного прогресу країни і залежить від вміння суб'єктів економічних відносин максимально ефективно використовувати ці умови для власної користі [4].

Також важливо врахувати складові процесу управління конкурентоспроможністю: моніторинг конкурентного оточення та оцінка ситуації на ринку; аналіз конкурентоспроможності банку та його головних конкурентів; визначення конкурентного позиціонування банку; вибір стратегічних напрямів з перевагами в конкурентній боротьбі; розроблення концепцій та стратегій управління конкурентоспроможністю; впровадження конкурентної стратегії банку [5].

Отже, розуміння особливостей конкурентоспроможності банківських установ дозволяє їм адаптуватися до змін у регулятивному середовищі, впроваджувати інновації та визначати стратегії, спрямовані на задоволення потреб клієнтів.

1. Вініченко І. І. Методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. Вип. 23. С. 11-14.

2. Запащук Л. В. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом підвищення його енергоефективності. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 303–308.

3. Калетнік Г. М., Пришляк Н. В. Державна фінансова підтримка сільськогосподарських товаровиробників. *Економіка АПК*. 2010. Вип. 8. С. 52–55.

4. Радченко О. П., Вигоняйло А. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2018. Вип. 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6396> (дата звернення: 15.05.2024).

5. Бабаченко Л., Ковшун Х., Портна Ю. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. Вип. 3. С. 45–52.

ЕКОНОМІЧНА, ЕКОЛОГІЧНА ТА СУСПІЛЬНА СУТНІСТЬ ДЕГРАДОВАНИХ І МАЛОПРОДУКТИВНИХ ЗЕМЕЛЬ

Дребот О.І., доктор економічних наук, професор, академік НААН

Добряк Д.С., доктор економічних наук, професор,
член-кореспондент НААН

Мельник П.П., доктор економічних наук,
старший науковий співробітник

Інститут агроекології і природокористування НААН, м. Київ

Деградація земельних ресурсів включає ряд процесів, які призводять до часткового або повного погіршення їх родючості та якості. Ці процеси включають зниження вмісту гумусу, руйнування структури ґрунтів, їх забруднення від агрохімікатів і промислових викидів, вірусне забруднення рослин і ґрунту, неефективну технологію обробітку, а також нераціональне втручання у водний режим через осушувальні та зрошувальні заходи. Крім того, продуктивність ґрунтів може знижуватись під впливом природніх чинників та людської діяльності. Однією з ключових причин деградації земель є втрата генетичного профілю ґрунтів внаслідок ерозії. Ступінь розвитку ерозійних процесів можна оцінювати за станом та обсягом завданих ними збитків.

Водну ерозію поділяють на два види: поверхневу, тобто змив ґрунту; лінійну, або розмив ґрунту. У більшості випадків ерозійний процес проявляється у вигляді одночасного змиву і розмиву. За твердженнями вчених, рівень водної ерозії проявляється в різних зонах по-різному, саме: в зоні Полісся об'єм водної ерозії від поверхневих вод при сніготаненні вищий за дощову ерозію; у зоні Лісостепу – об'єм ерозії і при сніготаненні, і при дощовій – рівні; у Північному Степу – об'єм ерозії від сніготанення нижчий у 2-3 рази, ніж від дощової, а на Півдні об'єм ерозії від сніготанення дорівнює нулю.

Основним показником екологічного стану сільськогосподарських угідь є, родючість ґрунту -основна специфічна властивість ґрунтів, не тільки природне, а також соціально-економічне явище. Цей аспект безпосередньо впливає на продуктивність сільськогосподарських угідь, їхню економічну цінність і вартість на ринку землі. Родючість ґрунту визначається якістю ґрунту, його здатністю підтримувати ріст

рослин і забезпечувати поживні речовини необхідні для оптимального розвитку рослин [1].

Погіршення стану ґрунтів значною мірою обумовлене істотним скороченням заходів, спрямованих на підвищення їх родючості. Через те, що втрати поживних речовин переважають їх накопичення у орних шарах, утворюється негативний баланс. Така ситуація свідчить про стрімке зниження якості та родючості українських ґрунтів, що веде до катастрофічного погіршення екологічного стану земельних ресурсів країни. Ці фактори вимагають негайного втручання та розробки нових методів збереження і відновлення продуктивності ґрунтів.

Для оптимізації використання земельних ресурсів рекомендується припинити інтенсивне використання тих земель, які мають ознаки сильної деградації та низьку продуктивність. Важливо впровадити сучасні технології в агрономії, які дозволять економити ресурси і забезпечити необхідний рівень гумусу на 20%, калію на 40%, а також досягти збалансованого вмісту фосфору в ґрунтах. Також потрібно звернути увагу на стабілізацію розширення площ кислих ґрунтів [2].

Консервація земель, які характеризуються низькою продуктивністю, деградацією, або є непридатними введення сільськогосподарської діяльності, повинна бути реалізована через комплексний підхід. Це включає збір, систематизацію та аналіз інформації про кількісні та якісні параметри сільськогосподарських угідь регіону. Також потрібно розробити критерії для консервації цих земель та визначити обсяги таких заходів на рівні адміністративних районів, що відповідає потребам оптимізації агроландшафтів.

Захист і підтримка родючості ґрунтів є вирішальними аспектами для забезпечення збалансованого розвитку сільського господарства, оскільки зниження родючості може призвести до значного зменшенню врожаю та підвищення вартості продукції. Тому оцінка екологічного стану земель має базуватися не тільки на їхній поточній продуктивності, а також на можливості тривалого використання без зниження їх родючості. Запровадження збалансованого землеробства і збереження природних ресурсів можуть допомогти підтримувати і навіть підвищувати родючість ґрунтів, забезпечуючи проведення їх господарської вигоди та екологічної стійкості.

Втрата ключового компоненту ґрунту – гумусу – має негативний вплив на екологічний стан землекористування та загалом на агроландшафти, які виступають не тільки важливою виробничою, а також і соціальною частиною навколишнього середовища. У цьому

віддзеркалюється екологічні сутність деградованих і малопродуктивних земель [3].

За різними науковими оцінками, прямі збитки від вирощування сільськогосподарських культур на деградованих та малопродуктивних землях можуть досягати до 60%. Це підкреслює економічні проблеми пов'язані з такими територіями. Однією з серйозних проблем є зменшення вмісту гумусу на 0,5% за останні п'ятдесят років, для відновлення якого наступним поколінням знадобиться 125-150 років. Це є наслідком нераціонального використання земель, що призводить до довгострокових втрат [4].

Отже, вищенаведене засвідчує не тільки екологічну, економічну, а й суспільну сутність деградованих і малопродуктивних земель. Захист ґрунту та його основних компонентів, зокрема гумусу, необхідний для підтримки високого рівня продуктивності сільськогосподарських угідь та забезпечення їхньої цінності на ринку. Оцінка екологічного стану земель має включати довгострокові стратегії, спрямовані на зменшення негативного впливу антропогенної діяльності та природних процесів. Таким чином для забезпечення екологічної стійкості та продуктивності земель, вкрай важливим є комплексний підхід до землекористування, що враховує як економічні і екологічні так і соціальні аспекти збереження родючості ґрунтів.

1. Попова О. Л. Оцінка суспільних збитків і розміру відшкодування за погіршення якості сільськогосподарських земель. *Економіка України*. – 2013. № 3(616). – С.47-56.

2. Вірченко В.В. Методичні і методологічні підходи щодо вилучення малопродуктивних і деградованих земель з метою поліпшення екологічної ситуації // *Вісник ХНАУ*. – 2004. – №1. – С. 277-279.

3. Булигін С. Ю. Формування екологічно сталих агроландшафтів. – Київ: Урожай, 2005. – 300 с.

4. Добряк Д. С. Еколого-економічний механізм реабілітації деградованих і малопродуктивних земель сільськогосподарського призначення / Д. С. Добряк, Н. В. Кузін. *Економіка АПК*. 2016. № 29. С.10-18.

СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ШЛЯХИ ВІДНОВЛЕННЯ

Дребот Оксана,

доктор економічних наук,
професор, академік НААН

Інститут агроекології і природокористування НААН, м. Київ

Олійник Галина

Інститут агроекології і природокористування НААН, м. Київ

Збалансований розвиток сільських територій є ключовим питанням для забезпечення сталого майбутнього будь-якої країни. Однак в умовах військового конфлікту виникають додаткові виклики, які потребують ретельного вивчення та розробки ефективних стратегій відновлення. Слід розглянути теоретичні, методологічні та практичні аспекти сучасного менеджменту в контексті управління сталим розвитком сільських територій в умовах війни та повоєнної відбудови.

Військові дії можуть завдати значної шкоди сільським територіям, спричиняючи руйнування інфраструктури, втрату сільськогосподарських угідь, переміщення населення та порушення ланцюгів постачання. Ці чинники можуть підірвати продовольчу безпеку, знизити економічну активність та загрожувати екологічній стабільності регіону [1]. Крім того, зростають ризики для здоров'я та безпеки сільського населення.

Для подолання цих викликів необхідно розробити комплексні стратегії відновлення та сталого розвитку сільських територій. Ці стратегії повинні ґрунтуватися на принципах сучасного менеджменту та враховувати різні аспекти, такі як:

- *регіональний менеджмент*. Розробка регіональних планів відновлення та розвитку сільських територій повинна базуватись на комплексному аналізі специфічних потреб, ресурсів та потенціалу кожного регіону [2]. Це вимагає застосування сучасних методів стратегічного планування, таких як SWOT-аналіз, сценарне моделювання та залучення місцевих громад до процесу прийняття рішень. Регіональні плани мають враховувати особливості територіальної організації виробництва, інфраструктурного забезпечення, екологічної ситуації та демографічних тенденцій.

- *публічний менеджмент*. Ефективне державне управління відіграє ключову роль у процесі відновлення та розвитку сільських територій. Необхідно забезпечити координацію дій між різними рівнями влади, а також залучати громадські організації та приватний сектор до процесу прийняття рішень [3]. Це сприятиме узгодженню інтересів різних стейкхолдерів та підвищенню прозорості й підзвітності органів публічного управління.

- *інвестиційний та інноваційний менеджмент*. Залучення інвестицій є критично важливим для відбудови та модернізації сільської інфраструктури, такої як дороги, системи зрошення, електро- та водопостачання. Крім того, необхідно впроваджувати інноваційні технології в сільському господарстві, зокрема, точне землеробство, біотехнології та цифрове сільське господарство [4]. Це дозволить підвищити продуктивність та ефективність виробництва, а також забезпечити сталий розвиток галузі.

- *екологічний менеджмент*. Війна може завдати значної шкоди навколишньому середовищу через забруднення ґрунтів, води та повітря. Тому під час відновлення сільських територій необхідно інтегрувати принципи сталого розвитку та екологічного менеджменту. Це включає впровадження методів органічного землеробства, захист біорізноманіття, збереження водних ресурсів та запобігання деградації земель [5]. Крім того, слід розглянути можливості переходу на відновлювані джерела енергії та замкнені цикли виробництва.

- *соціальний менеджмент*. Відновлення сільських територій має враховувати соціальні потреби місцевого населення. Це включає забезпечення житлом, доступом до медичного обслуговування, освіти та культурних послуг. Також необхідно розробити програми підтримки вразливих верств населення, зокрема, внутрішньо переміщених осіб та осіб з інвалідністю [6]. Залучення місцевих громад до процесу прийняття рішень є ключовим для забезпечення сталого розвитку сільських територій.

Висновки

Управління збалансованим розвитком сільських територій в умовах війни та повоєнної відбудови вимагає комплексного підходу, який поєднує різні аспекти сучасного менеджменту. Розробка ефективних стратегій відновлення та сталого розвитку є ключовим завданням для забезпечення продовольчої безпеки, економічного зростання та екологічної стабільності в сільських регіонах. Залучення всіх зацікавлених сторін, впровадження інновацій та врахування

соціальних, екологічних та психологічних факторів є необхідними умовами для досягнення цієї мети.

1. Українське сільське господарство у воєнний час. URL: <https://www.tni.org/en/article/ukrainian-agriculture-in-wartime?translation=uk>.
2. Drebot O., Bilotil V., Oliinyk H. Balanced development of rural territories of Ukraine: social, economic, and ecological aspects. *International Journal of Innovative Technologies in Economy* 4(40). 2022. P.1-15. DOI: 10.31435/rsglobal_ijite/30122022/7883.
3. Олійник Г.Б. Підвищення конкурентоспроможності сільських територій в сучасних умовах воєнного стану в Україні. Науково-практична конференція «Вклад молодих вчених у розбудову незалежності України» (23-24 серпня 2023 р.). Київ, 2023. С. 66-68.
4. Олійник Г.Б. Використання сучасних технологій в аграрному секторі для збільшення виробництва та ефективності в сільських територіях. Міжнародна науково-практична конференція «Інклюзивний розвиток аграрного сектору економіки в контексті світової продовольчої безпеки періоду війни та повоєнної відбудови України» (м. Київ, 23 травня 2023 р.). Київ, 2023. С. 80-82.
5. FAO. Sustainable food and agriculture. 2021. URL: <https://www.fao.org/sustainability/en/>
6. World Bank. Rebuilding Inclusive Rural Communities. 2021. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/communitydrivendevelopment#:~:text=Rebuilding%20Inclusive%20Rural%20Communities%20underscores.>

РОЗВИТОК КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Оксана Зеленко, к.е.н., доцент кафедри менеджменту, Луцький національний технічний університет

Розвиток компетенцій персоналу є ключовим стратегічним аспектом для успішного функціонування організації. Цей процес охоплює широкий спектр елементів, включаючи не лише навички та знання, але й особистісні якості та соціальні навички. Постійне підвищення кваліфікації сприяє не лише ефективній роботі команди та зростанню продуктивності, але й дозволяє організації ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [1].

Варто зазначити, що розвиток компетенцій персоналу – ключ до успіху організації, адже це не просто навчання новим навичкам, а й стратегічний аспект, який робить організацію стійкою та ефективною.

Цей процес також визначає інноваційність та конкурентоспроможність компанії, оскільки дозволяє персоналу активно впроваджувати нові ідеї та стратегії. Розвиток кваліфікацій персоналу є важливим для створення сприятливого робочого середовища, підтримки ефективного лідерства та формування позитивного іміджу компанії серед працівників. Крім того, цей процес є ефективним інструментом для залучення та утримання кваліфікованих кадрів, сприяючи стабільності та згуртованості команди [2].

Процес формування компетенцій працівників має бути структурованим у логічній послідовності та здійснюватися через використання методів оцінки та визначення компетенцій працівників. Важливо враховувати специфіку кожного методу при реалізації цього процесу.

Таким чином, розвиток компетенцій персоналу є процесом, що складається з ряду етапів та заходів, спрямованих на посилення знань, навичок, індивідуальних якостей та професійних характеристик працівників. Алгоритм розвитку компетенцій персоналу виглядає наступним чином (рис. 1.1).

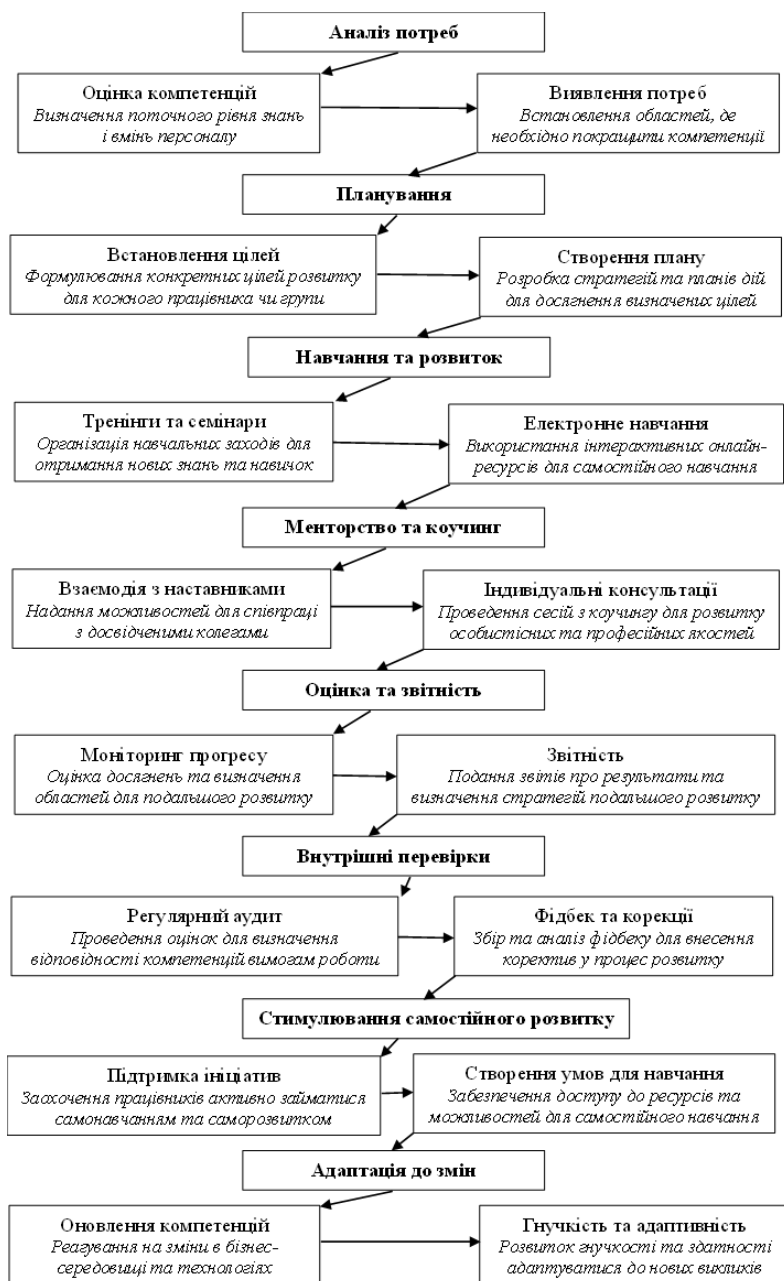


Рис. 1.1. Алгоритм розвитку компетенцій персоналу

Алгоритм розвитку компетенцій персоналу, представлений на рисунку, забезпечує цілісний підхід до розвитку компетенцій персоналу, що дозволяє організації підвищувати професійний рівень своїх працівників, підтримувати їх мотивацію та ефективність, а також швидко реагувати на зміни в ринкових умовах. Це сприяє створенню конкурентоспроможного та стабільного робочого середовища, що є важливим фактором успіху організації.

Забезпечення постійного вдосконалення компетенцій персоналу дає організації ряд переваг, серед яких:

- ефективна робота команди (співробітники з високими компетенціями краще розуміють свої завдання, працюють злагоджено, досягають кращих результатів).
- підвищення продуктивності (завдяки знанням, навичкам та досвіду співробітники виконують роботу швидше, з меншою кількістю помилок, з більшою віддачею).
- адаптивність до змін (уміння навчатися новому та швидко реагувати на зміни в оточуючому середовищі робить організацію більш конкурентоспроможною).

Таким чином можна стверджувати, що інвестування в розвиток компетенцій персоналу – це інвестування в майбутнє організації яке в свою чергу дозволить їй досягати кращих результатів, адаптуватися до змін та ставати лідером на ринку.

З огляду на те, що інвестування в розвиток компетенцій персоналу є запорукою розвитку організації вцілому, варто виокремити ті компетенції, що є найактуальнішими:

- цифрові навички (володіння комп'ютером та програмним забезпеченням, робота з інтернетом та онлайн-сервісами, навички кібербезпеки);
- навички критичного мислення (здатність аналізувати інформацію та оцінювати її достовірність, вирішення проблем та прийняття обґрунтованих рішень, креативність та інноваційність);
- навички комунікації (ефективне усне та письмове спілкування, активне слухання та невербальна комунікація, навички презентації та публічних виступів).
- навички саморозвитку (здатність до самонавчання та постійного вдосконалення, вміння ставити цілі та досягати їх, відповідальність);

- адаптивність та стійкість (здатність швидко навчатися та адаптуватися до змін, вміння працювати в умовах невизначеності та стресу, емоційний інтелект та стійкість до стресу);

- креативність та інноваційність (здатність генерувати нові ідеї та вирішувати проблеми нестандартними способами, підприємницький дух та ініціативність, готовність до ризику та вміння виходити за рамки).

- етичність та соціальна відповідальність (розуміння етичних норм та принципів, відповідальність за свої дії та їх вплив на суспільство, прагнення до сталості та екологічності).

Важливо зазначити, що цей список не є вичерпним. Набір необхідних компетенцій може варіюватися залежно від конкретної організації, галузі та посади. Однак, розвиток цих навичок допоможе будь-якому співробітнику стати більш цінним активом для будь-якої організації.

1. Литовченко І. (2011). Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу. Автореф. дис. ... кандидата наук : 08.00.07. Харків. 24 с.

2. Черчик Л.М. Стратегія управління розвитком персоналу. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк : СХУ імені Лесі Українки, 2013. № 5. С. 77-85.. URL : <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/616>

АГРОСФЕРА: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ

Караїм Володимир

Волинський національний університет
імені Лесі Українки, м. Луцьк

Останнім часом поняття «агросфера» отримало широке поширення в наукових колах завдяки своїй актуальності, масштабності та вагомості. Зрозуміло, що мова йде про щось більш об'ємне та комплексне, ніж аграрне господарство.

Термін «агросфера» давно використовується біологами, екологами та географами, переважно як синонім «агроекосистеми». Дещо пізніше ним почали оперувати й економісти, хоча без чіткого визначення його сутності.

У сучасній українській енциклопедії зазначається, що «сфера», у перекладі з грецької мови означає куля, яка розглядається у двох контекстах: 1) межі дії, поширення будь-чого (наприклад сфера впливу); 2) середовище, оточення, обстановка.

Відповідно додаючи першу частину слова «агро» розуміємо, що в певному середовищі здійснюється аграрна діяльність.

В економічній науці термін «агросфера» виник завдяки усвідомленню багатогранної ролі, яку відіграє аграрне господарство у сучасному суспільстві. Зміна прогресивних підходів цієї галузі в контексті сталого розвитку, що ґрунтується на економіко-соціо-екологічній рівновазі, стала тут ключовим чинником.

Необхідно зазначити, що агросфера стає виразом нового підходу до функціонування аграрного господарства, відповідаючи сучасним вимогам до цієї надзвичайно важливої для суспільства галузі. Покладені в її основу принципи сталості спонукають розглядати агросферу як якісно нову аграрну економіко-соціо-екологічну систему [7].

Що стосується самого терміну «агросфера», то в українській науці ми його зустрічаємо досить часто. У той час у працях науковців із країн Європейського Союзу бачимо застосування терміну «агросередовищні схеми, заходи» (agrienvironment schemes, measures), які часто перекладаються як «агроекологічні» [11; 12; 13].

В економічній літературі «агросферу» розглядають як сукупність трьох сфер. Так, у сучасному інтернет-виданні Вікіпедія зазначається, що в АПК входять три великі галузеві сфери [2].

До першої сфери АПК належать сільськогосподарське та тракторне машинобудування; машинобудування для забезпечення харчової промисловості; агрохімічне виробництво (мінеральні добрива і мікробіологічний промисел); виготовлення комбикормів; система матеріально-технічного обслуговування у сільському господарстві; сільське та меліоративне будівництво.

До другої сфери віднесено вирощування рослин, тварин та рибальство.

У третю сферу АПК входить харчова промисловість; складське, холодильне та спеціалізоване транспортне господарство; комерційні та інші підприємства й організації, які забезпечують постачання кінцевого продукту до споживача, включаючи оптові ринки, роздрібну торгівлю, а також громадське харчування.

До кожної із сфер необхідно також віднести відповідні напрямки науки і підготовку кадрів [6].

Загалом поняття «агросфери» можна розглядати у розрізі міждисциплінарних підходів.

Так, соціоекономічний підхід до агросфери ґрунтується на принципі взаємозалежності та взаємодопомоги між розвитком аграрного сектору (економічний аспект) та його рушійною силою – селянством (соціальний аспект). Цей підхід прагне всебічного розвитку сільських громад, територій та довкілля.

Головною особливістю соціоекономічного підходу є інтеграція економічних та соціальних аспектів. Це дозволяє глибоко дослідити характер та закономірності їх взаємозв'язку, виявити ресурси для взаємного посилення та примноження. Такий комплексний погляд сприяє прийняттю більш ефективних рішень.

Важливість соціоекономічного підходу для агросфери пояснюється її особливою роллю у життєзабезпеченні.

Автори Єрмоленко В. М., Еафурова О. В. та ін. визначаючи види аграрних відносин виділяють «відносини соціального розвитку села» й вказують, що до соціальної сфери села належать об'єкти сфери житлово-комунального господарства, куди входить благоустрій сільських територій; побутове обслуговування; охорона здоров'я; фізична культура; народна освіта; культура й мистецтва [1].

Матковський П. Є. визначає аграрну сферу, як аграрний сектор економіки держави у взаємозв'язку із соціальною інфраструктурою сільської місцевості [6].

Низка словників тлумачать термін «агросфера» як частину біосфери, що використовується у сільському господарстві (тобто зайняту агроєкосистемами). Зазначається, що 30 % суходолу світу є агросферою, з них близько 10 % зайнято орними землями, а решта використовується для природних кормових угідь. Це призвело до обмеженого виділення основних компонентів агросфери: оброблених для сільськогосподарських культур ґрунтів, культурних рослин і домашніх тварин [3].

Ширше поняття «агросфери» як такої, що охоплює всі види агроландшафтів, агробіоценозів та агроєкосистем трактується в Екологічній енциклопедії [4].

Зважаючи на це, дослідники розширили рамки «агросфери», включивши до неї не лише зазначені компоненти, а й сільські населені пункти, ставки, річки, канали, дороги та ін.

Необхідно зазначити, що донедавна в трактуванні «агросфери» переважав територіальний підхід. Це пояснюється тим, що автори досліджень прагнули удосконалити управління територіальним розвитком, для чого їм було необхідно чітко окреслити та зобразити поверхню агросфери [7].

Так, академік Созінов О. О. пропонує визначення «агросфери», описуючи її як сукупність територій, де домінують штучно створені людиною форми живої речовини. Ці модифіковані форми спеціально розроблені для ефективного перетворення сонячної енергії на продукти, необхідні для життя людства [8; 9].

Курман Т. В., із засад правових позицій, розглядає агросферу як складну юридична категорія, що охоплює всі аспекти аграрного права, вбачаючи в її основі три ключові елементи:

- об'єкти аграрних правовідносин, куди належать культурні рослини, сільськогосподарські тварини та ґрунти, які використовуються для вирощування сільськогосподарських культур;
- суб'єкти аграрних правовідносин, це сільське населення, яке може працювати на сільськогосподарських підприємствах за трудовим договором, бути членами або учасниками таких підприємств, або вести особисте селянське господарство;
- сфера реалізації аграрних прав та обов'язків, яка включає сільські території, де здійснюється сільськогосподарське виробництво,

а також інші місця, де виникають, змінюються або припиняються аграрні правовідносини [5].

Важливо розуміти, що агросфера – це не просто сукупність земель, а система правових норм, що регулюють відносини між людьми, пов'язаними з сільським господарством. Ці норми спрямовані на забезпечення ефективного та сталого розвитку аграрного сектору, а також на захист прав та інтересів його учасників [5].

Необхідно зазначити, що «агросфера» підпорядковується певним фундаментальним закономірностям, що визначають її внутрішній розвиток. Ці закономірності є результатом складної взаємодії природних та соціально-економічних факторів [9].

Нині наука, повинна досліджувати ці закономірності та визначати дії суспільства, спрямовані на формування сталої агросфери, яка в свою чергу потребує глибокого та всебічного вивчення.

Із погляду концепції сталого розвитку, необхідно наголосити, що агросфера, це не лише джерело продовольства та сировини для промисловості, а й чинник, що зумовлює стан довкілля.

Сталий розвиток агросфери можна визначити як цілеспрямовані зміни, що мають системний, людиноцентричний, адаптивний характер та якісні результати. Ці зміни мають забезпечувати: підвищення економічної ефективності, соціальну прогресивність та екологічну безпеку.

Враховуючи усі вище зазначені аспекти, на нашу думку, агросфера є динамічною системою, яка охоплює всі елементи аграрного виробництва, його економічні, соціальні, екологічні та інституційні аспекти, забезпечуючи продовольчу безпеку, економічний розвиток, соціальне благополуччя та збереження довкілля, стійко розвивається за допомогою інновацій, інвестицій, екологічної відповідальності, підтримує сільське населення та стимулює розвиток сільських територій.

Таким чином, агросфера, будучи життєво-забезпечуючою (виробничою та середовищесформуючою) системою, ідеально відповідає принципам концепції сталого розвитку. І саме на засадах сталості має відбуватися її прогрес.

1. Аграрне право України : підруч. В. М. Єрмоленко, О. В. Еафурова, М. В. Еребенюк та ін.; за заг. ред. В. М. Єрмоленка. К: Інтерком Інтер, 2010. 608 с.

2. Агропромисловий комплекс. Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Агропромисловий комплекс](https://uk.wikipedia.org/wiki/Агропромисловий_комплекс). Дата звернення: 10.05.2024 р.
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови. К., Ірпінь, «Перун», 2005, с. 11.
4. Екологічна енциклопедія. У 3 т. К., «Центр екологічної освіти та інформації», 2006, Т. 1, с. 16.
5. Курман Т. В. Агросфера як основа сталого розвитку сільськогосподарського виробництва. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Право.* № 197 (2). 2014. С. 48–54. [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/nvnuu_prav_2014_197\(2\)_9.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/nvnuu_prav_2014_197(2)_9.pdf)
6. Матковський П. Є. Модернізація сільськогосподарських підприємств. Івано-Франківськ. 2019. 400 с.
7. Попова О. Л. Агросфера: соціоекономічний зміст і засади сталого розвитку. *Економіка України.* 2012. № 5. С 73–84. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/EkUk_2012_5_8.pdf
8. Созінов О. О. Агросфера України (минуле, сьогодення, майбутнє). *Наукові записки. Том 9. Спеціальний випуск.* К., «Academia», 1999, с. 381.
9. Созінов О. О. Агросфера України у XXI столітті. *Вісник Національної академії наук України.* № 10. 2001. С. 7–16. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/vnanu_2001_10_3.pdf
10. Сучасна українська енциклопедія. Т. 13. Харків. 2005. 1294 с.
11. Bazzan Giulia, Jeroen Candel, Carsten Daugbjerg. Designing successful agri-environmental schemes: A mechanistic analysis of a collective scheme for eco-system services in the Netherlands. *Environmental Science & Policy.* № 146. 2023. P. 123–132.
12. Burns, E., Zammit, C., Attwood, S., & Lindenmayer, D. (2016). The environmental stewardship program: lessons on creating long-term agri-environment schemes. P. 33-51. <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/32434/610749.pdf?sequence=1#page=61>
13. Carey, P. D., Short, C., Morris, C., Hunt, J., Priscott, A., Davis, M., ... & Firbank, L. G. (2003). The multi-disciplinary evaluation of a national agri-environment scheme. *Journal of Environmental Management*, 69(1), 71-91. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0301479703001208>

ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІЗ ЕКСПЛУАТАЦІЇ РОДОВИЩ ТОРФУ

Караїм Ольга

Волинський національний університет
імені Лесі Українки, м. Луцьк

Торф є важливим природним ресурсом, який використовують у різних галузях, таких як сільське господарство, енергетика, будівництво та хімічна промисловість. А самі торфовища є важливими екосистемами, які забезпечують умови для утворення торфу впродовж тисяч років. Вплив торфово-болотних комплексів на формування органічної речовини на Землі, а також на процес продукування кисню відомий з давніх часів і оцінюється приблизно на тому ж рівні, що і вплив лісів [1].

Однак видобуток та переробка торфу можуть мати значний негативний вплив на довкілля [2]. Екологічний менеджмент, при експлуатації родовищ торфу, має на меті мінімізувати цей вплив та забезпечити стійке використання даного ресурсу. Промислова розробка родовищ торфу забезпечує створення гірничо-видобувного виробництва в регіоні, що у свою чергу має виражений позитивний вплив на соціально-економічне середовище.

Найбільш важливим із соціально-економічних чинників даної діяльності є поповнення місцевого бюджету і поліпшення регіональної соціально-економічної ситуації, забезпечення торфом та торф'яними брикетами споживачів, зайнятості місцевого населення.

Економічний вплив також відображається у зарахуванні рентної плати за користування надрами та інших податкових зобов'язань підприємств та ін. Однак, добування торфу призводить до руйнування природних ландшафтів, деградації ґрунтів, забруднення ґрунтових вод та повітря. Переробка торфу супроводжується викидами парникових газів, таких як діоксид вуглецю та метан.

Джерела викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря на родовищі включають роботи із видобування, сушіння, навантаження торфу, а також функціонування двигунів внутрішнього згоряння видобувних машин. При експлуатації кар'єрної техніки та автомобільного обладнання на дизельному паливі в атмосферу потрапляють оксид вуглецю, оксиди азоту, граничні вуглеводні, діоксид сірки, сажа, бензапірен та суспендовані тверді частинки, не диференційовані за складом.

На етапі підготовки до торфовидобутку вплив на водне середовище буде поов'язаний із водовідведенням від технологічного осушення покладів торфу. Разом із дренажними водами існує ймовірність потрапляння до водотоку приймача решток торфу та рослин. Як на етапі підготовки, так і під час провадження робіт існує ймовірність змиву паливно-мастильних матеріалів із ділянки видобутку. Також ймовірна зміна рівня ґрунтових вод. З метою зменшення негативного впливу на водність території у процесі осушення родовища необхідно забезпечити регульованість водного режиму шляхом влаштування відповідних регулювальних споруд на каналах.

У процесі функціонування родовища торфу відбувається утворення відходів: відпрацьованих акумуляторних батарей, мастил, шин та ін.

Джерелами шуму на торфодільниці є трактори з причіпними машинами (фрезери, ворушилки, валкувачі, збиральні машини) та штабелююча машина, які використовуються при розробці торфородовища, а також автотранспорт, який використовується для навантаження та вивезення торфу.

Основним джерелом теплового забруднення на родовищі торфу є розсіювання в навколишнє середовище теплоти, яка виділяється у багаточисельних теплових процесах, пов'язаних зі згоранням палива від тракторів, машин та устаткування для видобування торфу.

До впливів на ґрунтове середовище належать порушення структури ґрунтового покриву в процесі підготовки родовища до розробки (розчищення від рослинного покриву, коріння та ін.); забруднення ґрунтового покриву внаслідок проливу паливно-мастильних матеріалів; ущільнення ґрунтового покриву внаслідок руху важкої великогабаритної техніки; осадження на ґрунти мінерального пилу та хімічних з'єднань; тимчасове зберігання відходів, що утворюються в процесі видобутку торфу, відходи від роботи техніки, автотранспорту, побутових відходів. Для мінімізації негативного впливу на довкілля необхідним є впровадження на підприємствах із експлуатації родовищ торфу системи екологічного менеджменту, яка забезпечуватиме проведення попередніх досліджень, оцінку впливу на довкілля, здійснення постійного моніторингу та ін.

План заходів з екологічного менеджменту, повинен включати:

- 1) Рациональне використання ресурсів. Важливо використовувати торф рационально та уникати його видобутку в екосистемах, які мають високу екологічну цінність.

2) Відновлення земель, це може включати засипання кар'єрів, висадку дерев та рослин, а також відновлення природного ґрунтового покриву.

3) При переробці торфу необхідно використовувати екологічно чисті технології, які мінімізують викиди парникових газів та інших забруднюючих речовин.

4) Контроль та моніторинг, який допоможе оцінювати ефективність заходів з екологічного менеджменту та вносити необхідні корективи.

Загалом впровадження заходів з екологічного менеджменту при експлуатації торфу має низку таких переваг, як:

- зниження негативного впливу на довкілля, що сприяє збереженню природних ресурсів та біорізноманіття.

- покращення іміджу компанії та підвищення її конкурентоспроможності.

- зниження витрат, економічно вигідними можуть бути такі заходи, як використання енергоефективних технологій та ін.

- підвищення стійкості. Екологічний менеджмент сприяє стійкому використанню природних ресурсів та гарантує їх доступність для майбутніх поколінь.

Таким чином, екологічний менеджмент є важливою складовою частиною експлуатації родовищ торфу. Впровадження заходів з екологічного менеджменту дозволяє мінімізувати негативний вплив на довкілля, покращити імідж компанії, знизити витрати та сприяти стійкому використанню цього ресурсу.

1. Гнеушев В. О. Проблеми видобування торфу в Україні: політичний, екологічний та енергетичний аспекти. X Міжнародна науково-практична конференція «Технології і процеси в гірництві та будівництві» ДНВЗ «ДонНТУ», м. Луцьк. 14-16 вересня 2022 р. С. 17–24. URL: https://donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/07/zbirka-tez_2022_compressed.pdf#page=17

2. Караїм О. А. Екологічний аналіз впливу на атмосферне повітря експлуатації родовищ торфу. Матеріали XVIII Міжн. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених «Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень» (14–15 травня 2024 року). Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2024. С. 1062–1064.

РОЗВИТОК ФІНАНСІВ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УМОВАХ РСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Карлін Микола

Волинський національний університет імені Лесі Українк,
м. Луцьк

В умовах російсько-української війни появились появи нові форми публічноприватного партнерства в Україні, фінансові аспекти яких важливо виявити. Складність їх дослідження полягає в тому, що у зарубіжній економічній літературі публічно-приватне партнерство розглядається в контексті державно-приватного партнерства (ДПП). До того ж не існує однозначного трактування форм ДПП, на що впливає його розвиток у різних країнах [1, с. 6]. В українській економічній літературі ДПП визначається як складова публічно-приватного партнерства. До його складу відносять і муніципально-приватне партнерство (МПП), фінансоване органами місцевого самоврядування. В Україні проведення реформи децентралізації в 2015–2020 рр. сприяло зростанню фінансових ресурсів територіальних громад, що своїм наслідком мало збільшення кількості проєктів МПП для реалізації першочергових потреб територіальних громад, на які до того не виділялось достатніх коштів у державному бюджеті. Особливість публічно-приватного партнерства (як ДПП, так й МПП) полягає в тому, що приватний інвестор бере під власний контроль державний чи муніципальний актив, будує його або реконструює наявний об'єкт до належного стану, підтримує та розвиває його протягом тривалого часу, одночасно заробляючи на ньому. Після завершення контракту актив залишається власністю держави чи громади. Важливо забезпечити його повернення у задовільному стані для того, щоб він функціонував, не порушуючи насамперед умов сталого розвитку. До того ж, більшість країн світу, зокрема й Україна, знаходяться лише на першому етапі формування публічно-приватного партнерства (ППП), коли ще не розроблена задовільна законодавча база для його використання [2]. Для зменшення ризиків приватних інвесторів при вкладенні коштів у проєкти PPP необхідна їх державна підтримка, передусім страхування в умовах російсько-української війни. Фінанси PPP, важливу ланку фінансової системи України, слід розглядати як систему фінансових взаємовідносин, що передбачає об'єднання фінансово-економічних зусиль держави, органів місцевого самоврядування, внутрішніх і зарубіжних інвесторів

та спонсорів з розподілом ризиків, відповідальності й доходів при побудові чи реконструкції того чи іншого об'єкта, насамперед інфраструктурного. Таке розуміння фінансів ППП треба мати на увазі при відбудові економіки нашої країни після війни, оскільки більшість країн та організацій-спонсорів не будуть надавати Україні безоплатної допомоги. Для мінімізації корупційних діянь при фінансуванні відбудови зруйнованої інфраструктури на принципах сталого розвитку в Україну варто активніше залучати іноземні інвестиції, які повинні контролюватися представниками цих інвесторів. Війна Росії проти України практично зупинила зарубіжні інвестиції до нашої країни, в тому числі й на реалізацію проєктів сталого розвитку, що змушує українську владу шукати нові джерела потрібних інвестицій. Тому заслуговують на увагу можливості ППП, фінансові ресурси якого в Україні недооцінюють. До певної міри це пов'язано з тим, що проєкти ППП носять ризиковий характер, а частина з них не виконується. В Україні державна підтримка надається лише в тому разі, якщо проєкт ППП є дуже потрібним для громади, його реалізація сприяє значному поліпшенню якості життя населення на певній території і він ніколи не зможе окупитися у разі його виконання на комерційних засадах [3]. Зрозуміло, що вибіркова державна підтримка проєктів ППП не заохочує внутрішніх інвесторів брати участь у здійсненні таких проєктів, не кажучи вже про зарубіжних, які не прийдуть до України під час війни без належного страхування та перестрахування своїх інвестицій. В нинішніх умовах країни-спонсори розвивають міжнародно-державне партнерство, зокрема, допомога Данії Україні складає 2,4 % від данського ВВП, Норвегії – 1,7 % ВВП, а Японії – 0,17 % ВВП. Зокрема, Данія вже сьогодні застосовує дуже конкретні механізми фінансової підтримки Миколаєва та Миколаївської області, не чекаючи миру. Відомо, що великі зарубіжні перестраховики відмовляються працювати в Україні, оскільки вони не можуть прорахувати всіх ризиків, пов'язаних із війною на нашій території. Для належної оцінки таких ризиків український уряд уклав меморандум з компанією Marsh McLennan, мета якого полягає в можливості аналізу зарубіжними інвесторами та страховиками результативності російських ракетних обстрілів на підставі закритості необхідної інформації для більшості компаній. На думку українських владців, це стане багатонаціональним державно-приватним партнерством, заснованим на пулах страхування від тероризму, які вже діють у кількох країнах G7 [4]. Від початку

повномасштабної війни Росії проти України держава суттєво обмежила права обласних та районних рад у використанні їхніх ресурсів для реалізації проєктів муніципально-приватного партнерства. В кінці 2023 р. та в 2024 р. до Державного бюджету України було направлено так зване «військове ПДФО», що не дало завершити ті проєкти МПП, розпочаті в регіонах або на рівні окремих громад, фінансові ресурси яких переважно формувалися за рахунок «військового ПДФО». Тому вкрай необхідним стає залучення в Україну додаткових фінансових ресурсів з боку іноземних інвесторів. Цьому заважають воєнні дії на нашій території, які суттєво підвищують ризики втрати ними своїх інвестицій. Для врахування воєнних ризиків НБУ завершує розробку законопроекту про систему страхування цих ризиків. Рада з фінансової стабілізації України в лютому 2024 р. затвердила відповідну концепцію, узгоджену з профільними міністерствами та Світовим банком [5]. Вона передбачає трирівневу модель страхування воєнних ризиків, в яку включаються локальні страховики, спеціально створена державна агенція зі страхування воєнних ризиків, до яких в перспективі приєднуються міжнародні страховики. Загалом аналіз публічно-приватного партнерства в сучасних умовах в Україні дозволяє стверджувати, що до його видів слід віднести: 1) державно-приватне партнерство; 2) державно-муніципально-приватне партнерство; 3) державно-муніципальнопідприємницьке партнерство; 4) міжмуніципально-державно-приватне партнерство; 5) міжнародно-державно-приватне партнерство; 6) міжнародно-муніципально-приватне партнерство [6, с. 53]. Для реалізації проєктів ДПП в більшості країн світу упродовж останніх років поширеними секторами були транспорт, екологія, освіта, охорона здоров'я, телекомунікації. Натомість аналіз проєктів ДПП в Україні показує, що основними сферами їх застосування були виробництво та постачання води, газу, тепла, тоді як інфраструктурі освіти та охорони здоров'я приділялось значно менше уваги [7, с. 59]. У багатьох країнах ЄС на місцевому рівні публічно-приватне партнерство активно розвивається передусім в комунальній сфері, що треба взяти до уваги в Україні. Українська держава також повинна створити належні умови для розвитку ППП в інфраструктурній сфері, яка є досить затратною для країни та органів місцевого самоврядування в умовах війни. Крім того, терміни окупності подібних проєктів займають багато часу, що відлякує від подібних проєктів приватних інвесторів. Тому, наприклад, у Польщі на

місцевому рівні в основному реалізуються відносно недорогі проекти ППП з коротким терміном виконання. Певний час в Україні популярною формою участі приватного сектора у розвитку інфраструктури була оренда у різних видах. Зокрема, за даними Фонду державного майна України (ФДМУ), доходи бюджету від оренди за 2022 р. становили 575 тис грн, за 2023 р. – 770 млн грн, а за перший квартал 3024 р.- 208 млн грн. Проте практика довоєнного та воєнного часу показала, що оренда не завжди може бути ефективним заходом щодо розбудови тих чи інших об'єктів. Іншою формою державно-приватного партнерства виступає концесія, яка є цивілізованою формою оренди. У той же час поки в Україні до кінця не виписані відмінності між ними. Так, у 2010 р. Київрада через конкурс здала в оренду майновий комплекс аеропорту «Київ» ТОВ «Майстер – Авіа» на 49 років, що передбачено для концесії, а не для оренди. В процесі реалізації концесійного проекту інвестор за допомогою певного активу, взятого в концесію, надає ті чи інші послуги та регулярно сплачує державі чи органу місцевого самоврядування концесійний платіж. Проблемаю є те, що при реалізації проєктів публічно-приватного партнерства інвестор отримує суттєву частину коштів після реалізації проєкту, що збільшує його ризики, які держава повинна компенсувати, особливо під час війни. В цьому плані заслуговують на увагу недавні зміни до Постанови Кабінету міністрів України № 634 від 27.05.2022 р., згідно з якими були звільнені від орендної плати фізичні особи та фізичні особи – підприємці, призвані на військову службу. Також було припинено нарахування орендної плати орендарям державного та комунального майна, розташованого на територіях активних бойових дій, або на тимчасово окупованих територіях. Крім того, комунальним підприємствам, які повністю або частково фінансуються за рахунок місцевого бюджету, дозволили оренду державного майна без проведення аукціонів з ціллю облаштування гуртожитків для вимушено переселених осіб за ціною одна гривня за один квадратний метр [8]. Отже, важливою ланкою фінансової системи України в умовах війни є фінанси публічно-приватного партнерства, які досить часто ототожнюють з фінансами державноприватного партнерства, що, на наш погляд, робити недоцільно. У країнах ЄС сьогодні переважно використовується термін «публічно-приватне партнерство», оскільки, крім держави, значну кількість проєктів цього партнерства фінансують територіальні громади, їх об'єднання або

зарубіжні інвестори чи спонсори. Фінанси публічно-приватного партнерства можуть стати суттєвим джерелом інвестицій сталого розвитку в Україні в умовах війни та відбудови. Інші види зарубіжних інвестицій важко залучити до нашої країни без належного страхового забезпечення від воєнних ризиків, що неможливо реалізувати без допомоги Україні міжнародних організацій, які займаються перестраховуванням.

1. Тарабановський П., Гриценко Л., Самойлікова А., Була П. Державно-приватне партнерство: еволюція розвитку та популярність висвітлення в наукових публікаціях. Соціо-економічні відносини в цифровому суспільстві: зб. наук. праць. 2024. Вип. 1. С. 5–20.

2. Біла І. С., Іллічова Е. І. Світовий досвід державно-приватного партнерства. Економіка та управління національним господарством. 2018. Вип. 21. С. 128–134.

3. Запатріна І. Зовсім погано – зі ставленням суспільства до державноприватного партнерства. URL: <https://zn.ua/ukr/finances/peremoga-chi-zrada-noviyzakon-pro-concesiy-327384.html>

4. Страхування воєнних ризиків. Як влада планує вмовити інвесторів вкладати в Україну зараз. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/07/4/701830/>

5. НБУ завершує розробку відповідного законопроекту про систему страхування воєнних ризиків. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/04/30/713082/>

6. Карлін М., Миронюк С. Фінанси публічно-приватного партнерства як важливий напрям побудови «зеленої» економіки в Україні. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2024. № 1. С. 48–54. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-01-48-54>.

7. Затонацький Д., Леонов С. Прогресивні практики реалізації проєктів державноприватного партнерства в царині критичної інфраструктури. Соціо-економічні відносини в цифровому суспільстві: зб. наук. праць.. 2024. Вип. 1. С. 59–72.

8. Уряд змінив умови оренди державного майна на час воєнного стану: хто може не платити. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/05/7/7130379/>

КОМПЛАЄНС_ФУНКЦІЯ В СИТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Кобелєва Тетяна, Рудич Денис, Сидоренко Максим
Національний технічний університет «Харківський політехнічний
інститут», м.Харків

В доповіді розглядається роль та значення комплаєнс-функції у сучасних організаціях [1-15]. Комплаєнс-функція відіграє важливу роль у забезпеченні відповідності компанії законодавству, регулятивним вимогам та внутрішнім стандартам. Стаття аналізує основні завдання та функції комплаєнс-відділу, такі як моніторинг, аналіз ризиків, розробка політик та процедур, навчання та консультації. Також розглядаються стратегії ефективної імплементації комплаєнс-програми в організаційну культуру. Результатом є зрозуміння важливості комплаєнсу для успішного функціонування сучасних підприємств та рекомендації щодо вдосконалення комплаєнс-практик.

Комплаєнс (від англійського "compliance") є важливою складовою економічної безпеки міжнародного бізнесу [2, 11, 13]. Вона охоплює виконання компаніями всіх необхідних законів, правил, стандартів і етичних норм, що стосуються їхньої діяльності. Комплаєнс є ключовою складовою економічної безпеки в міжнародному бізнесі [1, 3, 6, 10]. Вона визначається як система внутрішніх політик, процедур та контролю, спрямованих на дотримання законодавства, стандартів та етичних норм у всіх аспектах підприємницької діяльності. В контексті міжнародного бізнесу, де компанії мають справу з різними юрисдикціями, культурними та правовими системами, комплаєнс стає ще більш складною, але не менш важливою задачею.

Нами виявлені та обґрунтовані основні аспекти комплаєнсу в міжнародному бізнесі, які включають в себе наступні положення.

1. Дотримання міжнародних стандартів і правових вимог. Це охоплює виконання міжнародних договорів, угод, санкційних режимів, а також дотримання вимог міжнародних організацій, таких як Всесвітня торговельна організація (ВТО), Міжнародна організація праці (МОП) тощо. Компанії повинні вивчати та дотримуватися всіх відповідних законів та регуляцій у країнах, де вони здійснюють свою діяльність. Це може включати податкове, торговельне, працевлаштування та інші види законодавства.

2. Дотримання місцевого законодавства: Компанії повинні ретельно вивчати і виконувати законодавство кожної країни, в якій вони здійснюють діяльність. Це включає податкове законодавство, регулювання економічної діяльності, працевідносини тощо.

3. Управління ризиками та протидія корупції. Компанії повинні розробляти і впроваджувати політики та процедури для уникнення ризиків порушення закону, а також забезпечення чесності та етичності в усіх аспектах своєї діяльності. Комплаєнс-процедури допомагають компаніям ідентифікувати, оцінювати та управляти різноманітними ризиками, які вони зазнають у своїй діяльності. Це включає фінансові ризики, ризики порушення законодавства, ризики репутації тощо.

4. Фінансова дотриманість. Це включає дотримання міжнародних фінансових стандартів, а також прозорість у фінансовій звітності, управлінні активами та операціях з грошима.

5. Корпоративне управління. Ефективне корпоративне управління включає у себе дотримання стандартів щодо прозорості, відповідальності, рівноправ'я акціонерів, а також управління конфліктом інтересів.

6. Боротьба з корупцією та шахрайством: Комплаєнс-політики допомагають у виявленні та запобіганні корупції, шахрайству та іншим недолікам, які можуть шкодити як самій компанії, так і її партнерам та клієнтам.

7. Захист персональних даних. У світі, де цифрові технології стають все більш поширеними, збереження конфіденційності та захист персональних даних користувачів стає все важливішим аспектом комплаєнсу.

8. Етичні стандарти. Комплаєнс також охоплює впровадження та дотримання високих етичних стандартів у всіх аспектах підприємницької діяльності, від відносин з клієнтами та партнерами до взаємодії з громадськістю.

Комплаєнс в міжнародному бізнесі є стратегічною складовою, яка допомагає уникати правопорушень, ризиків та зберігати довіру клієнтів і партнерів [2, 5, 7, 15]. Ефективний комплаєнс є важливим фактором у збереженні довіри клієнтів, зниженні ризиків та забезпеченні стійкого розвитку міжнародного бізнесу.

В доповіді досліджується роль та значення комплаєнс-функції в контексті безпеки міжнародного бізнесу. Зосереджуючись на міжнародних аспектах, автори розглядають важливість впровадження

комплаєнс-процесів та політик для забезпечення відповідності міжнародному законодавству, стандартам безпеки та регулятивним вимогам.

1. Pererva P.G., Kobieliava T.O., Shaulska L.V. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities // Економічний журнал Одеського політехн. університету. 2023. № 1(23). С. 43-50.
2. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
3. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
4. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
5. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства /ТОВАЖНЯНСЬКИЙ. Х.: Віровець А.П.: Апостроф, 2012. 703 с.
6. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.
7. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.
8. Kosenko A.P., Kobieliava T.O., Tkachova N.P. Forecasting industry park electrical products // Науковий вісник Полісся. 2017. № 4 (12). Ч. 2. С. 106-111.
9. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
10. Гончарова Н.П., Перерва П.Г. Маркетинг інноваційного процесу. К.: ВИРА-Р, 1998. 267с.
11. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.
12. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
13. Kobieliava T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Modeling the marketing characteristics of market capacity for electrical automation // *Marketing and Management of Innovations*. №4. С.67-74.
14. Шаульська Л.В., Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Дослідження інноваційних змін в розвитку електронного бізнесу // [Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит](#). № 11(189) (2023). С. 115-131.
15. Перерва П.Г., Шаульська Л.В., Кобелева Т.О. Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука сталого розвитку бізнес-структур. *Економіка і організація управління*. № 1 (49), 2023. С.45-56.

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Кобелева Тетяна, Завадський Сергій

Національний технічний університет «Харківський політехнічний
інститут», м.Харків

Проведене авторами дослідження охоплює детальний аналіз інформації щодо глобальних економічних процесів та їх впливу на міжнародні економічні відносини [1-13]. Результати дослідження включають в себе збір, аналіз і інтерпретацію отриманих даних щодо міжнародного бізнесу торгівлі, фінансових потоків інвестицій, політичних рішень та інших напрямків міжнародних ефективної діяльності бізнес-структур [1, 4, 7, 9]. Основні складові інформаційно-аналітичного комплексу наведено на рис.1.

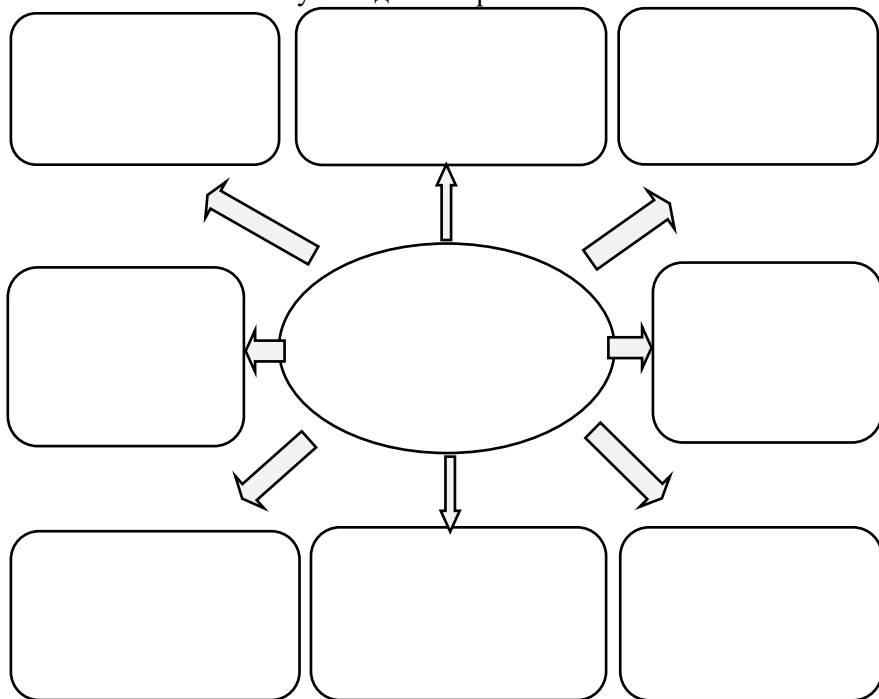


Рисунок 1 – Складові елементи інформаційно-аналітичного
супроводу міжнародних бізнес-структур

Джерело: авторська розробка

На рис.1 представлено найбільш важливі елементи інформаційного супроводу міжнародного бізнесу:

- міжнародний маркетинг та дослідження ринків. Збір та аналіз інформації про зовнішнє середовище, включаючи конкурентну ситуацію, попит та тенденції на ринках різних країн, допомагає в плануванні та виборі стратегій маркетингу та розвитку бізнесу;

- міжнародні фінанси та бухгалтерський облік. Використання фінансових інструментів та технологій для управління глобальними фінансовими потоками, консолідації фінансової звітності та дотримання міжнародних стандартів звітності;

- міжнародна логістика та постачання. Управління ланцюгом постачання на міжнародному рівні, включаючи міжнародні транспортні та логістичні процеси;

- міжнародне право та регулювання. забезпечення відповідності правовим нормам та міжнародним стандартам у сфері міжнародного бізнесу, включаючи торговельні угоди та регулятивні вимоги;

- міжнародне комунікаційне середовище. Здійснення ефективної комунікації з партнерами, клієнтами та колегами з різних країн та культур.

- інформаційна безпека та кіберзахист: Захист інформації та даних від кібератак та інших загроз від інформаційних технологій.

Ці аспекти інформаційного забезпечення допомагають підприємствам управляти складністю та ризиками, пов'язаними з глобальною діяльністю, а також розбудовувати конкурентні переваги на міжнародному ринку.

Інформаційні системи та інструменти інформаційного забезпечення допомагають міжнародним бізнесам ефективно управляти своїми операціями, покращувати комунікацію, аналізувати даний та захищати свою інформацію в умовах глобального ринку [2, 5, 10, 13]. Інформаційно-аналітичне забезпечення міжнародних економічних відносин складається з різних складових, які сприяють збору, обробці, аналізу та використанню інформації для прийняття управлінських рішень [3, 8, 12].

Інформаційне забезпечення міжнародних бізнес-структур відіграє ключову роль у забезпеченні їхньої ефективності та конкурентоспроможності на глобальному ринку. Інформаційні системи дозволяють інтегрувати та автоматизувати різні бізнес-процеси, такі як фінанси, логістика, виробництво та ресурсне планування, у міжнародних компаніях. Це сприяє підвищенню

ефективності та спрощенню управління операціями. Дані системи допомагають збирати та аналізувати інформацію про клієнтів, їхні потреби та попит, що дозволяє міжнародним компаніям ефективно взаємодіяти з клієнтами та вдосконалювати свої продукти та послуги. Завдяки технологіям електронної пошти, відеоконференцій, чатів та колаборативних платформ, міжнародні бізнеси можуть ефективно спілкуватися та співпрацювати між різними географічними регіонами та підрозділами. Системи аналізу даних та бізнес-інтелекту дозволяють міжнародним компаніям аналізувати великі обсяги даних та отримувати цінні інсайти для прийняття управлінських рішень.

1. Pererva P.G., Kobieliava T.O., Shaulska L.V. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities // Економічний журнал Одеського політехн. університету. 2023. № 1(23). С. 43-50.
2. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
3. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
4. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
5. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства /ТОВАЖНЯНСЬКИЙ. Х.: Віровець А.П.: Апостроф, 2012. 703 с.
6. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.
7. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.
8. Kosenko A.P., Kobieliava T.O., Tkachova N.P. Forecasting industry park electrical products // Науковий вісник Полісся. 2017. № 4 (12). Ч. 2. С. 106-111.
9. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
10. Гончарова Н.П., Перерва П.Г. Маркетинг інноваційного процесу. К.: ВИРА-Р, 1998. 267с.
11. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.
12. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
13. Шаульська Л.В., Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Дослідження інноваційних змін в розвитку електронного бізнесу // [Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит](#). № 11(189) (2023). С. 115-131.

КОНСТИТУЦІЙНА «ЗЕМЕЛЬНА СУБСТАНЦІЯ» — ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Ковалів О.І.

Інститут агроекології і природокористування НААН, м. Київ

Досягнення справжнього сталого розвитку України — в інтересах теперішніх і майбутніх поколінь української етнічної нації, особливо в умовах війни та повоєнної відбудови, який збираються здійснювати (забезпечувати) теперішні органи державної (законодавча, виконавча і судова) влади та місцевого самоврядування — на засадах існуючої («сучасної») системи «українського менеджменту», нами вважається нездійсненням і лише черговим «фарисейським» антиконституційним трюком підміни чинної правової сутності, оскільки вона (система) є штучною і створена кланами заради їх власних корупційних інтересів.

Відомо, що сталий розвиток будь-якої держави можливий лише за умов повноцінного дотримання власної конституції і відповідних законів — всіма, а також адекватного «управління» на всіх рівнях...

Відповідно до Конституції України, земля та її природні ресурси (стисло «земля»), які знаходиться в межах території України, природні ресурси її континентального шельфу, виключної (морської) економічної зони — є природними об'єктами права власності Українського народу і основним національним багатством, що де-юре перебуває під особливою охороною держави (ст. 13 і 14 КУ) [1], приймаючи безпосередню участь, — майже в усіх галузях і сферах господарювання, в тому числі аграрному секторі економіки. Тому «земля» в Україні складає першорядну основу функціонування країни.

За попередніми розрахунками НАН України, реальна вартість основного національного багатства України сягає (в еквіваленті) — в понад 320 трлн доларів США. З них, доступні багатства в сукупності оцінюють в 90 трлн доларів (четверта частина), що на кожного громадянина припадає приблизно — по 2 млн доларів США [2].

В процесі наукових досліджень: «Звершення земельної реформи в Україні: нова парадигма» нами обґрунтовано, що через два роки від початку повноцінного звершення основного етапу пропонованої комплексної земельної (земельно-ресурсної) реформи в Україні буде задіяно в ринкову економіку лише капіталізовані природно-ресурсні багатства, що в грошовому еквіваленті сумарно становитимуть десяту частину, або — майже 9 трлн доларів США [3].

Натомість, здійснювана дотепер так звана «земельна реформа», включно із надуманим обігом земель сільськогосподарського призначення, базується на звуженому прорадянському розумінні лише однієї її грані — «аграрної», яку було, всупереч Декларації про державний суверенітет України як цілісної й унітарної держави та Акту проголошення незалежності України, схвалених Всеукраїнським референдумом першого грудня 1991 року, розчленовано в гібридний спосіб (розділяй і володарюй) комуністичною більшістю Верховної Ради УРСР 30 січня 1992 р. (прийнято закон) на три форми власності на землю (державну, колективну і приватну).

В Конституції України відсутня «колективна власність на землю», тому «здійснена» земельно-аграрна реформа на цій базі вважається нікчемною, оскільки вона суперечить конституційному праву власності та не введена до цього часу в чинне конституційне поле...

Нами доведено, що на відміну від конституційних «земельних норм» срср і рф., чим послуговується, нажаль дотепер, переважна більшість українських вчених і педагогів, а відтак й їхні учні, які з моменту прийняття Конституції України (1996) нуртують в усіх гілках органів державної влади та місцевого самоврядування, — чинні конституційні земельні норми України декларують унікальний алгоритм лише «користування» природними об'єктами (ч. 2, ст. 13 КУ), а не «володіння» і не «розпорядження» ними.

Для цього конституційно розмежовується об'єктність і суб'єктність загальнонаціональних прав від цивільних права власності на землю, про що детально обґрунтовано в чисельних наукових і науково-практичних статтях автора публічно, зокрема в «Дзеркало тижня» [4].

За таких умов і на цій основі гарантується громадянам, юридичним особам та державі набуття і реалізація права власності (ч. 2, ст. 14 КУ) на відповідно сформовані земельні ділянки (землю) та користування (господарювання) в їхніх межах, які (ділянки) виступають об'єктами, — не лише цивільних прав, але й обов'язків та вимог (дотримання регламентів) щодо природокористування і гарантій соціальної спрямованості економіки. Саме такі суб'єкти права власності (приватна, комунальна і державна) на земельні ділянки (землю) є рівними між собою і перед законом і не можуть конкурувати з правом власності Українського народу — на природні об'єкти (землю).

Щоб «узаконити» надумане твердження про, начебто, відсутність абсолютної власності Українського народу на землю та її природні ресурси як на природні об'єкти, і знеособити конституційну норму

такої власності на «основне національне багатство», «законотворці» як головні менеджери державного органу влади, що покликані чесно і правдиво формувати через закони України процес планування, організації, мотивації та контролю виконання Основного Закону України, вдалися до маніпуляцій. Зокрема, по-шулерські підмінили в Земельному (ст. 79) і в Цивільному (ст. 373) кодексах України конституційну норму «користуватися» (ч. 2, ст. 13 КУ) природними об'єктами права власності народу іншим словом «поширення». Дослівно: «Право власності на земельну ділянку поширюється в її межах на поверхневий (грунтовий) шар, а також на водні об'єкти, ліси і багаторічні насадження, які на ній знаходяться, якщо інше не встановлено законом та не порушує прав інших осіб» [5].

Таким чином, закупоривши цей підступний трюк «якщо інше не встановлено законом» та «якщо це не порушує прав інших осіб», до цього часу (починаючи з 28 червня 1996 р.) вищі ешелони державної влади (провідні менеджери державотворення), порушуючи права інших осіб — всіх громадян України (Українського народу), не забезпечили прямі вимоги чинних норм Конституції України, зокрема не розробили і не ухвалили, на вимогу ч. 2, ст. 13 КУ, декларований ключовий імперативний Закон України «Про право користування природними об'єктами права власності Українського народу». Такий вакуум сприяв і продовжує сприяти бутафорному і безкарному віднесенню природних об'єктів до цивільних прав, що вважається справжнім антиконституційним «земельним шулерством»...

Тому, повноцінне пізнання на правовій світоглядній основі чинних конституційних земельних імперативів через систему освітнього менеджменту й формування на такій основі відповідних «знань» — є над вагомими передумовами для законного державотворення «на нашій землі» і відновлення історичної справедливості [6].

Для цього вимагалось, — з моменту прийняття Декларації про державний суверенітет України, а особливо — після прийняття Конституції України, через системний і комплексний менеджмент (управління і контроль) першочергово: уточнити (підтвердити) делімітацію і демаркацію кордону; поіменну реєстрацію всіх громадян України — як співзасновників держави і як співвласників землі та її природних ресурсів (природних об'єктів — основного національного багатства); здійснити облік і взяти на повноцінний баланс власника (громадян України) природні об'єкти (ресурси) всіх категорій, забезпечуючи роботу повноцінно функціонуючого Національного

кадастру їх (природних ресурсів як природних об'єктів), в тому числі Державного кадастру ґрунтів в агроландшафтах України (Державний кадастр агросфери України); моніторингу і контролю... Для цього, потрібно було створити відповідну позавідомчу Національну земельну установу України як загальнонаціональний інститут («Національна земельна комора України»), на кшталт Національного банку України. Водночас мала функціонувати багатогранна позавідомча Національна геоінформаційна система, в основі якої мають (повинні) діяти (в автоматичному режимі) кадастрові (з фіксацією природних об'єктів і їхніх економіко-правових, екологічних, функціонально-господарських та інших властивостей), реєстраційні (земельних ділянок — меж геопростору і пов'язаних з ними (ділянками) об'єктів нерухомості (будівлі, споруди) як об'єктів цивільних прав і обов'язків, а також інші загальнонаціональні системи. На превеликий жаль, такого фундаментального і комплексного менеджменту, який би забезпечив ефективне виконання завдань конституційно вмотивованого розвитку на базі когнітивної земельної економіки не організовано дотепер [7].

Вбачається, що першопричиною цього «хаосу» є «конституційне земельне невігластво» серед самих педагогів і в навчально-методичній базі, починаючи з навчальних посібників і підручників, планування і підготовку яких забезпечує Міністерство освіти і науки, а також відсутність пориву до таких «знань» в галузевих підрозділах з освіти різноманітних фахівців в усіх, без винятку, міністерствах і відомствах.

Адже, вимагається, щоб кожний освідчений громадянин України як повноправний (де-юре) співзасновник держави (республіки) і співвласник землі та її природних ресурсів, особливо студентська молодь, яка закінчує вузи, в тому числі аграрні, володіла знаннями про конституційні права стосовно «землі» як головного капіталу нації, що є незамінною основою заможної життєдіяльності кожного.

Доведено, що наявність особистої засновницької (статутної) частки в капіталі нації, розмір якої для початку складатиме в еквіваленті понад 200 тисяч доларів США — стане для кожного реальним рушієм особистого інтересу і проявлення громадянських прав «українця» [8].

Попри це, не втрачаючи віри в «правду» і «право», мусимо констатувати й той факт як переконання, що перемога зовнішньої воєнної агресії «рашизму» і деокупація захоплених російською федерацією — Криму й частини території Сходу і Півня України, також проявить вимогу «тут і зараз» до прагматичної перемоги «конституційної правди» на внутрішньому фронті. Впевнені, що

одночасно відбудеться «епістемологічне прозріння», не лише в працівників органів державної влади (законодавча, виконавча і судова), але й в науковій та педагогічній еліті, що підтвердить їхнє справжнє служіння і відданість Українському народові — всім громадянам України, а також реальну боротьбу з повсюдним невіглаством і корумпованістю, усуваючи їхні першопричини...

Важливо, що чинні конституційні імперативи першого розділу Основного Закону України як базові засади і норми прямої дії виокремлюють землю та її природні ресурси (стисло «земля») — основне національне багатство в усьому геопросторі України як тіло і джерело (матерію), що є «субстанцією», також, існування правової, суверенної й унітарної держави «Україна», в якій «людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються найвищою соціальною цінністю. Без врахування цієї сутності (опори) як базового чинника (алгоритму і механізмів), особливо в умовах повоєнного відновлення України, неможливо розглядати будь-які юридичні, суспільно-економічні, екологічні чи духовні відносини і системи управління (менеджменту) і сталого розвитку, оскільки вона (субстанція) пронизує всю організацію і весь простір законів природи і суспільства, торкаючись практично всіх сфер нашої життєдіяльності.

1. Конституція України від 28 червня 1996. Відомості Верховної Ради України, – 1996, – № 30.
2. Рентні відносини в системі модернізації національного господарства / НАН України, Рада по вивченню продукт. сил України ; ред. Б.М. Данилишин. – К: [б.в.], 2007. – 518 с.
3. Ковалів О.І. Звершення земельної реформи в Україні: нова парадигма: Монографія. Київ, ДІА, 2016. 416
4. Ковалів О.І. Земельний диявол. Як зняти прокляття із земельної реформи / Дзеркало тижня, – 23-30 верес. 2017, – № 35 – С. 11.
5. Ковалів О.І. Головна не врегульована в Україні передумова погіршення якісного стану природних об'єктів /Збалансоване природокористування, – 2020, – № 4, С. 5–16.
6. Ковалів О.І. Врегулювання проблем земельних відносин в Україні визнано найважливішими / АгроТерра, – 2023. – №1(14). – С. 12–24.
7. Ковалів О.І. Звершення земельної реформи в Україні за когнітивним принципом позитивної часової преференції /Ефективна економіка, – 2021, – №11. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/24.pdf.
8. Ковалів О.І. «У кого земля — в того влада» / Урядовий кур'єр, – 22 лютого 2022, – № 20 – С. 4.

ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Корецька Н. І.

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

В сучасному цифровому середовищі, яке швидко розвивається, організаціям важливо постійно адаптуватися і розвиватися. Використання нових цифрових технологій є лише частиною складних бізнес-процесів, яку вони повинні вирішити, щоб залишатися конкурентоспроможними в цифровому світі. Крім цього, вони повинні змінити свою структуру та культуру, а також ролі та навички своїх працівників, стиль керівництва, подолати опір змінам.

Цифрова трансформація охоплює здатність організації адаптуватися, реагувати та позиціонувати себе для досягнення успіху в умовах швидкого розвитку технологій. Критично важливою структурою для досягнення успішної цифрової трансформації є цифрова команда. І проблемою, яка є універсальною для усіх організаційних трансформацій, є внутрішній опір змінам. Він руйнує трансформації із загрозливою швидкістю: може уповільнити впровадження нових технологій, обмежити співпрацю та, зрештою, завадити організації повністю реалізувати потенційні переваги цифрової трансформації.

Опір змінам є невід'ємним аспектом будь-якої трансформації, і цифрова трансформація не є винятком. Так, згідно з опитуванням Forrester Business And Technology Services Survey, стійкість до змін входить до п'ятірки найбільш часто вибраних викликів у здійсненні цифрової трансформації. Опір змінам – складне поліструктурне явище, яке виникає в організації на різних стадіях змін та спрямоване на спотворення або корегування цілей досягнення змін діями чи бездіяльністю суб'єктів змін [1, с. 159]. Є кілька факторів, які спонукають людей демонструвати опір змінам [2]: самовдоволення, страх перед новим, страх перед невідомим, страх втратити владу, незнання змісту змін, їх переваг, нерозуміння успіхів у внутрішньому і зовнішньому середовищі в результаті впровадження змін.

Часто буває складно використовувати нові системи та самостійно вивчати нові бізнес-процеси, оскільки це створює великий тиск на працівників, які можуть відчувати, що їм потрібно більше часу, щоб адаптуватися до нових змін, ніж іншим колегам. Щоб подолати цю проблему, лідери повинні точно визначити, що викликає опір, і

надавати індивідуальну підтримку, щоб краще допомогти підлеглим адаптуватися до нових способів роботи. Для цього вони повинні формувати та використовувати відповідну стратегію подолання опору змінам (табл. 1).

Таблиця 1

Стратегія подолання опору змінам в організаціях

Підстратегії подолання опору змінам	Напрями
Визначення джерела опору	проведення опитування, інтерв'ю чи фокус-групи дозволить отримати уявлення про занепокоєння та страхи, що викликають опір змінам
Донесення інформації про переваги цифрової культури	формулювання переваг цифрової культури та її потенційного впливу на організацію дозволить працівникам з більшою ймовірністю прийняти зміни (вони повинні розуміти мету, переваги та вплив на себе та організацію в цілому)
Залучення до процесу прийняття рішень	залучення працівників до планування та реалізації ініціатив цифрової трансформації шляхом участі у семінарах, тренінгах та процесах спільного прийняття рішень допоможе їм знизити страхи та сприйняти зміни як необхідність
Підтримка та розширення можливостей працівників	розробка та реалізація комплексних навчальних програм, наставництва для розвитку навичок дозволить працівникам адаптуватися до нових технологій і способів роботи, забезпечити плавний перехід, пом'якшуючи переживання, пов'язані з уявною прогалиною у знаннях і досвіді
Відзначення успіхів та врахування невдач	визнання досягнень окремих працівників і команд протягом усього процесу цифрової трансформації допоможе створити позитивну атмосферу і заохотити до подальших інновацій

Визнання людського фактору і впровадження продуманих стратегій для подолання опору є важливими для успіху цифрових ініціатив. Розвиваючи культуру відкритості, комунікації та співпраці, організації зможуть не лише подолати опір, але й створити середовище, у якому працівники активно сприятимуть поточному процесу цифрової трансформації та приймають його.

Отже, опір змінам є поширеним викликом, з яким стикаються організації, які прагнуть прийняти цифрову культуру. Розуміючи основні причини опору, повідомляючи про переваги цифрової трансформації, залучаючи працівників до процесу впровадження змін, надаючи підтримку

та ресурси, керівництво організацій зможе успішно подолати опір змінам і процвітати в епоху цифрових технологій.

Але управління опором змінам в організації не завершується формулюванням стратегії. Не менш важливим етапом є визначення інструментів та технологій її реалізації, а саме [3, с. 57; 4]:

1. Гейміфікація – її методи та інструменти є симбіозом ігрових механік, традиційних методик та методів поведінкової економіки (інструменти рекрутинг; програми адаптації нових працівників; мотивація персоналу; підвищення якості корпоративного навчання; стимулювання ідей та впровадження інновацій).

2. Хедхантинг – інструмент у процесі підбору кандидатів на вакантні посади топ-менеджерів і робітників з високим рівнем кваліфікації.

3. Коучинг – інструмент управління персоналом: під час вирішення завдань підвищення його результативності, рівня задоволеності роботою, творчої активності та самостійності, розвитку ключових компетенцій; під час вирішення проблем, що виникають у працівників та в роботі з ними.

Під час реалізації стратегій подолання опору потрібно враховувати можливість досягнення і ефекту синергії, і виникнення протиріч і конфронтації внаслідок їх суперечливості та неузгодженості, що може призвести до посилення спротиву персоналу змінам на підприємстві.

Прийняття цифрової культури необхідне не лише для виживання, але й є потужним каталізатором зростання, інновацій і довгострокового успіху. Активно долаючи опір і розвиваючи культуру постійного вдосконалення, організації можуть розкрити повний потенціал цифрової трансформації та забезпечити собі місце лідера в цифровому суспільстві, що постійно розвивається.

1. Приймак Н.С. (2019). Опір як інтегрована соціальна складова управління змінами. Проблеми системного підходу в економіці. №2(70). 158–162.

2. Joel Mana Gonçalves, Rejane Pereira da Silva Gonçalvesb (2012). Overcoming resistance to changes in information technology organizations. International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies Overcoming resistance to changes in information technology organizations. Procedia Technology. №5. 293–301.

3. Ляхович Л.А. (2020). Стратегії подолання опору персоналу змінам на підприємстві. Економічний простір. №161. 54–58.

4. Насирова С.В. (2019). Гейміфікація як ефективний інструмент мотивації персоналу сучасної організації. Науковий огляд. №3. 6–16.

ОЦІНЮВАННЯ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Антон Корецький

здобувач 1 (бакалаврського) рівня вищої освіти

Лариса Черчик

д.е.н., професор кафедри менеджменту

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Зміни в економічних, технологічних та соціокультурних умовах створюють нові виклики для організацій у залученні, утриманні та розвитку персоналу. Ефективне оцінювання персоналу стає важливим інструментом для визначення потенціалу та результативності співробітників, а також для стимулювання їхньої мотивації та розвитку. Застосування інноваційних методик та технологій оцінювання дозволяє організаціям підвищувати ефективність управління персоналом, впроваджувати персоналізовані підходи до мотивації та розвитку працівників, а також забезпечувати конкурентні переваги на ринку праці [1]. Саме тому вивчення та вдосконалення процесів оцінювання персоналу є актуальним завданням для організацій, що прагнуть досягти успіху та стабільності в умовах сучасного бізнесу.

Теоретичним та практичним дослідженням у сфері управління людськими ресурсами присвятили свої роботи такі вітчизняні вчені: Колот А.М., Балабанова Л.В., Бучинська Т.В., Виноградський М.Д., Грішнова О.А., Дідур К.М., Климчук О.А., Стахів О. та інші.

Систематичне врахування аспектів мотивації персоналу не лише підвищує робочий ентузіазм, але й сприяє стійкому успіху підприємства в конкурентному бізнес-середовищі. Врахування вимог до мотиваційної системи, таких як рівність можливостей, справедливе визнання, безпека праці, розвиток та колективна довіра, сприяє ефективності та задоволенню працівників, що стає передумовою успішного досягнення цілей підприємства.

Система оцінювання персоналу відіграє важливу роль у процесі мотивації працівників. Вона дозволяє об'єктивно оцінити внесок кожного співробітника, визначити його сильні та слабкі сторони, що є ключовим для розробки індивідуальних планів розвитку. Крім того, оцінка повинна бути прозорою і справедливою, щоб сприяти підвищенню мотивації, відчуттю визнання та розвитку кар'єрних перспектив серед персоналу.

Чітке встановлення очікувань через оцінювання стимулює працівників до досягнення високих результатів, оскільки вони бачать прямий зв'язок між продуктивністю та можливістю отримати винагороду чи росту в кар'єрі.

Оцінювання персоналу також є інструментом зворотного зв'язку, допомагаючи розуміти працівникам вплив їхніх зусиль на успіх команди та організації в цілому. Отож, система оцінювання не лише вимірює результативність, але і стимулює самотивацію та підтримку високих стандартів робочої ефективності.

Колот А. М. вважає, що «в теорії, і на практиці розрізняють два види оцінки персоналу: самооцінку й зовнішню оцінку. У рамках самооцінки важливо враховувати, що в підсвідомості кожної особи існує широка палітра уявлень, еталонів та образів: ідеальний образ «Я»; нормативний образ «Я», що визначає уявлення про те, якими якостями повинна володіти людина, щоб бути прийнятою та поважною для інших; і, нарешті, реальний образ «Я», який відображає об'єктивну оцінку самого себе» [2].

Оцінка працівників дає змогу:

- збільшити контроль над виконанням роботи та отриманими результатами;
- зв'язувати загальні цілі з особистими цілями працівників;
- проводити оцінку працівників на об'єктивних підставах, а не на суб'єктивних думках керівників на лінії;
- створювати об'єктивну основу для визначення рівня винагород, з врахування того, що отриманих результати повинні відповідати бажаним [3].

Через процес оцінки персоналу, керівник підприємства може отримати всебічну інформацію щодо продуктивності працівників, їхнього потенціалу та можливостей росту. Цей процес також надає можливість визначити причини неефективності окремих спеціалістів, провести аналіз потреб і пріоритетів у навчанні та підвищенні кваліфікації, а також знаходити шляхи для оптимізації організації праці та інших аспектів [4].

Оцінювання в системі мотивації має свої особливості, які спрямовані на створення ефективного та стимулюючого середовища для працівників:

- 1) прозорість у встановленні критеріїв оцінювання допомагає забезпечити розуміння працівниками, як їхні результати впливають на мотиваційні стимули;

2) оцінювання повинно бути тісно пов'язане з стратегічними цілями організації, що дозволяє спрямовувати зусилля працівників на досягнення ключових завдань;

3) оцінювання в системі мотивації повинно враховувати індивідуальні потреби та амбіції працівників;

4) система оцінювання повинна передбачати механізми постійного зворотного зв'язку, що дозволить працівникам отримувати інформацію про їхні успіхи та можливості для саморозвитку;

5) використання порівняльної оцінки може створити конкурентне середовище між працівниками, що може бути стимулом для підвищення продуктивності, однак цей підхід повинен бути ретельно збалансований, щоб уникнути негативного впливу на командну динаміку;

6) оцінювання повинно враховувати можливості для розвитку та навчання працівників.

Врахування цих особливостей допомагає створити ефективну та справедливую систему оцінювання, яка впливає на мотивацію працівників та сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

1. Черчик Л.М. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Економічні науки. Серія "Економіка та менеджмент"*. Зб. наук. праць. Випуск 7 (26). Частина 3. Луцьк: ЛНТУ, 2010. С. 307–316.

2. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К. : КНЕУ, 2002. 337 с.

3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : навч. посіб. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 471 с.

4. Балабанова, Л. В. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Професіонал, 2006. 512 с.

ВІДНОВЛЕННЯ ТА РЕАБІЛІТАЦІЯ: ШЛЯХИ ДО СТАЛОГО ОЗДОРОВЛЕННЯ ПІСЛЯ ВІЙНИ

Костецька К.О., Голікова О.С.

Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних
досліджень НАН України», м.Одеса

В час воєнних дій велика кількість воєннослужбовців та населення отримали поранення та травми. Тому з'явилась настійна необхідність створення системи реабілітації та оздоровлення, яка враховує специфіку потреб та викликів воєнних та після воєнних дій, й є важливою складовою суспільного забезпечення та підтримки для тих, хто постраждав у конфлікті. Суб'єкти курортної економіки відіграють важливу роль у процесі реабілітації та оздоровлення в період та після воєнних подій, незважаючи на те, що це комплексна соціально-економічна проблема країни. До таких суб'єктів можуть відноситися медичні заклади, санаторії, заклади розміщення, які надають послуги реабілітації та оздоровлення для військових та цивільних осіб. Напрями реабілітації та оздоровлення можна представити за наступними напрямками:

- Програми медичної реабілітації: медичні заклади курортної економіки можуть надавати спеціалізовані програми фізичної та психологічної реабілітації для поранених воєнних та цивільних постраждалих.

- Фізіотерапія та реабілітаційні процедури з використанням природних активів: заклади курортної економіки можуть надавати різноманітні фізіотерапевтичні процедури з використанням природних лікувальних активів, масажі та заняття в басейні для відновлення фізичного здоров'я.

- Заняття спортом та активний відпочинок: спортивні комплекси та Велнес заклади курортної економіки можуть надавати можливості для занять спортом та активного відпочинку.

- Спеціалізовані програми для ветеранів: розробка спеціалізованих програм та послуг для ветеранів та поранених військових може допомогти їм успішно інтегруватися в суспільство та знайти підтримку та піклування.

Таким чином, виникає потреба в аналізі інституційної бази щодо аспектів реабілітації та оздоровлення у реаліях сьогодення. Так, згідно Проекту Плану відновлення України Матеріали робочої групи «Екологічна безпека» Напрямок 3: «Збалансоване використання

природних ресурсів в умовах підвищеного попиту і обмежених пропозицій» було заплановано наступні кроки щодо збереження природних активів для їх подальшого використання для оздоровлення та реабілітації було закладено наступні дії [1]:

Розробка та впровадження відповідного законодавства в областях охорони навколишнього середовища, ядерної та хімічної безпеки, захисту клімату та сталого використання природних ресурсів, щоб забезпечити відповідність нормам і стандартам Європейського Союзу. 2022 рік включав в себе: здійснення аудиту екологічних збитків і оцінки нанесеної шкоди довкіллю. З цього питання Міністерством довкілля України було зафіксовано 2300 випадків нанесеної шкоди більш ніж на 2 трлн.грн. [2] та було запропоновано Законопроект №6349 Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення процедури проведення екологічного аудиту, який був відхилено.

Відновлення функціонування екологічних реєстрів. З цього питання було затверджено Порядок ведення Єдиного реєстру стратегічної екологічної оцінки [3]. Наразі вже працює Офіційний ресурс Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України «Екозагроза» на якому можна отримати актуальну інформацію щодо нанесених збитків природним активам. 2023 – 2025 рік включав в себе: розробка механізмів компенсації за екологічну шкоду та відшкодування витрат на відновлення екологічних об'єктів, пошкоджених у результаті бойових дій. З цього напрямку було завершено реформу галузі надрокористування. Завдяки цій реформі доходи до Державного бюджету досягли рекордної суми — понад 2 мільярди гривень, з яких 75% надійшли від проведення електронних аукціонів. Зрозумілим є той факт, що незважаючи на воєнні події, кроки щодо охорони довкілля та сталого використання природних активів зрушили в напрямі вимог Європейського законодавства. Однак, неприйняття удосконаленого закону про екоаудит призводить до неконтрольованого використання природних лікувальних активів в реабілітації та оздоровленні військовослужбовців та населення. Також, зовсім відсутня інформація об об'ємах використання мінеральних вод та лікувальних грязей в цілях медичної реабілітації.

В матеріалах робочої групи Міністерства охорони здоров'я України за 4 пріоритетом включають покращення медичних послуг для задоволення спеціальних потреб осіб (зокрема, внутрішньо переміщених осіб та ветеранів), пов'язаних з воєнними умовами, серед

яких розвиток реабілітаційних послуг та їх інтеграцію у всі рівні медичної та реабілітаційної допомоги. З цього питання було розроблено проєкт реабілітаційної допомоги, що включає основні вектори фінансування за нормами реабілітації, комплексними програмами оздоровлення та інш.

Узагальнюючи дослідження, констатуємо, що є критична потреба в розробці та імплементації системи реабілітації та оздоровлення. Така система повинна враховувати специфіку воєнного та поствоєнного періоду, стаючи ключовою складовою суспільної підтримки постраждалих. Суб'єкти курортної економіки відіграють важливу роль у цьому процесі, а також забезпечують можливості для активного відпочинку і спорту. Для ефективного збереження природних активів, які є основою для реабілітації та оздоровлення, важливою є розробка відповідного законодавства та інституційної бази, яка відповідала б стандартам ЄС і сприяла б сталому використанню цих ресурсів. Реабілітаційні послуги вимагають подальшої інтеграції у медичну систему, щоб забезпечити всебічну підтримку та оздоровлення постраждалих, особливо з огляду на спеціальні потреби ветеранів і внутрішньо переміщених осіб. У майбутньому, для досягнення цих цілей важливим буде продовження розробки політик та програм, які фокусуватимуться на покращенні інституційної спроможності та впровадженні інновацій у реабілітаційній допомозі.

1. План відновлення України / Міністерство економіки України. [електронний ресурс]. - режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/environmental-safety-assembly.pdf>
2. Міндовкілля пропонує удосконалити процедуру екологічного аудиту – Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. *Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України – офіційний сайт*. [електронний ресурс]. - режим доступу: <https://mepr.gov.ua/mindovkillya-proponuye-udoskonalyty-protseduru-ekologichnogo-audytu/>
3. Про затвердження Порядку ведення Єдиного реєстру стратегічної екологічної оцінки. *Офіційний вебпортал парламенту України*. [електронний ресурс]. - режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2023-п#Text>
4. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи державного нагляду (контролю) у сфері охорони навколишнього природного середовища» № 353-р від 23.05.2018 р. (2018) [електронний ресурс]. - режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/353-2018-%D1%80#Text>

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЛАГОПОЛУЧЧЯ ПЕРСОНАЛУ У ВІТЧИЗНЯНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Кошій Оксана

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

Нині людські ресурси виступають найбільшою цінністю будь-якої організації. Саме від працівників, їх умінь, знань, навичок залежить успішність функціонування організації на ринку, спроможність її розробляти та реалізовувати інновації, вірно обирати стратегію розвитку та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Для забезпечення належного використання людських ресурсів в організації слід докладати зусилля для мотивації працівників до трудової діяльності, створення сприятливих умов праці та забезпечення їх благополуччя.

Особливо актуальним є питання забезпечення благополуччя працівників для вітчизняних організацій. Результати проведеного дослідження засвідчили, що 26,0 % українців мають низький рівень благополуччя, 35,0 % – нижче середнього рівня (рис. 1) [1].

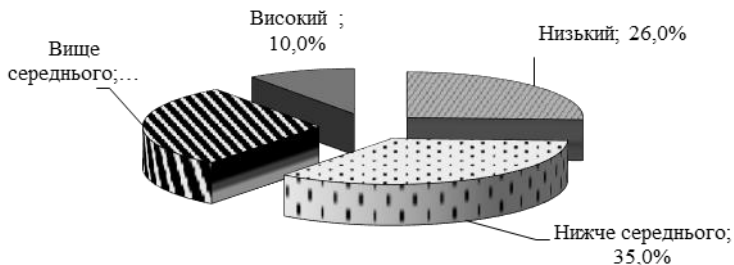


Рис. 1. Рівень благополуччя населення України, %

Це викликає потребу у пошуці шляхів підвищення рівня благополуччя працівників вітчизняних організацій. Адже низький рівень благополуччя та психічного здоров'я негативно відображається на професійній діяльності працівників. Результати проведеного дослідження засвідчили, що погіршення психологічного здоров'я працівників провокує зниження продуктивності праці (70,0 %), концентрації (62,0 %), призводить до помилок у роботі (57,0 %) та

пасивності (53,0 %), спричиняє до погіршення клімату у колективі (33,0 %) (рис. 2) [2].



Рис. 2. Вплив погіршення психологічного здоров'я працівників вітчизняних організацій на професійну діяльність, %

Звичайно зусиль керівництва вітчизняних організацій буде недостатньо для виправлення існуючої ситуації з низьким рівнем благополуччя українців. Це зумовлено тим, що благополуччя людини є складним поняття, яке включає багато елементів. Хартера Дж. і Рата Т. виділяють п'ять складових суб'єктивного благополуччя людини (рис. 3) [3].

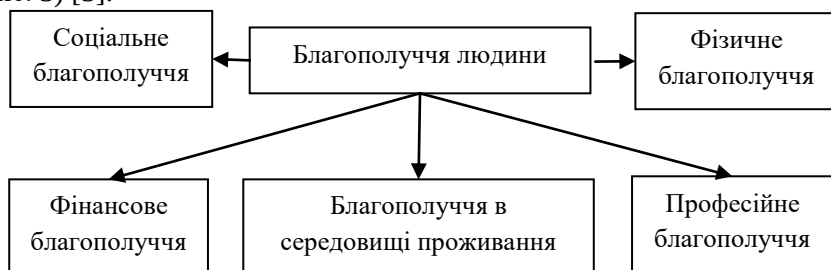


Рис. 3. Складові благополуччя людини

В умовах повномасштабної війни в Україні існує дуже багато чинників, які негативно відображаються на благополуччі та психологічному здоров'ї українців. І керівництво вітчизняних організацій не має змоги на багато з них впливати. В той же час вжиття відповідних заходів щодо підвищення професійного благополуччя працівників у вітчизняних організаціях спроможне дещо виправити ситуацію. Українці відмічають, що стосовно роботи стикаються з наступними проблемами: страх втратити роботу;

незадоволеність рівнем заробітної плати; нестабільне становище організації. Зокрема, 81,0 % українців не задоволені розміром своєї заробітної плати [4].

В той же час лише на 39,0 % вітчизняних організацій наявна комплексна стратегія забезпечення добробуту працівників, на 31 % вітчизняних організацій розробляються програми добробуту націлені на забезпечення здоров'я своїх працівників [5]. Традиційно для забезпечення добробуту працівників у вітчизняних організаціях застосовується використання гнучкого графіку роботи (94 % роботодавців), надання приватного медичного страхування (89 % роботодавців), підвищення обізнаності працівників про підтримання ментального здоров'я (74 % роботодавців). Однак цих заходів недостатньо. І існує потреба у розробці комплексної програми забезпечення благополуччя працівників вітчизняних організацій.

Таким чином, у вітчизняних організаціях не приділяється належна увага забезпеченню високого рівня благополуччя працівників, що негативно відображається на працівниках та на самих організаціях. Це вимагає приділення більшої уваги даному питанню та розробці комплексних програм забезпечення благополуччя працівників у вітчизняних організаціях.

1. Серед українців виміряли рівень благополуччя та визначили ознаки стресу. URL: <https://18000.com.ua/strichka-novin/sered-ukrayinciv-vimiryali-riven-blagopoluchchya-ta-viznachili-oznaki-stresu-opituvannya> (дата звернення: 25.04.2024).

2. Красіна О. Нові виклики перед роботодавцями щодо психічного здоров'я персоналу – результати дослідження. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/hr/novivikliki-pered-robotodavtsyami-shhodo-psihihnogo-zdorov-ya-personalu-rezultatidoslidzhennya> & (дата звернення: 25.04.2024).

3. Вартанова О.В., Маляренко І.С. Моделі забезпечення благополуччя персоналу підприємства. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/75_2023/16.pdf (дата звернення: 01.05.2024)

4. Працевлаштування під час війни: на що готові українці під час війни. (2022). Український соціологічний портал. URL: <https://usp-ltd.org/pratsevlashtuvannia-pid-chasvijny-na-shcho-hotovi-ukraintsi-zarady-roboty/> (дата звернення: 01.05.2024).

5. Перше в Україні дослідження організаційного добробуту – як компанії піклуються про своїх працівників. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2021/well-being-survey.html> (дата звернення 09.05.2024).

ТРЕНДИ РОЗВИТКУ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Кувіка Ганна

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

Основними трендами розвитку сфери гостинності в Україні до 2020 року були:

- зростання міжнародного туризму. Україна стає все популярнішою туристичною дестинацією, приваблюючи як внутрішніх, так і зарубіжних туристів. Це стимулює розвиток готельного бізнесу та ресторанного господарства;

- розширення географічного покриття. З 2010 до 2019 року в Україні спостерігалось збільшення кількості готелів та курортів, особливо в регіонах зі значним туристичним потенціалом, таких як Карпати, Львів, Одеса та Київ;

- розвиток екологічних ініціатив. Українські готелі та курорти все більше звертали увагу на сталість та екологічність, впроваджували зелені технології, використовуючи відновлювальні джерела енергії та стимулюючи екологічні практики серед гостей;

- зростання регіонального туризму. Окрім великих міст, українські регіони все більше привертати увагу туристів своєю унікальною природою, культурними та історичними пам'ятками, що сприяло розвитку зеленого, подієвого, екологічного, сільського туризму;

- зростання інвестицій у туристичну інфраструктуру. Спостерігався значний розвиток туристичної інфраструктури, зокрема будівництво нових доріг (велике будівництво), готелів, ресторанів, атракціонів та іншої туристичної інфраструктури;

- зростання популярності гастротуризму. Українська кухня та культура харчування привертать увагу туристів з усього світу. Гастрономічні тури набували популярності, що стимулювало розвиток ресторанного бізнесу та гастроіндустрії;

- використання інноваційних та цифрових технологій. Впровадження інноваційних технологій, таких як мобільні додатки для бронювання та розумні системи управління готелями, допомагають покращити обслуговування гостей та збільшити ефективність готельного бізнесу.

- збільшення уваги до безпеки. В умовах пандемії COVID-19 безпека гостей стала пріоритетом для готелів та курортів. Запровадження додаткових заходів безпеки та гігієни допомагало підтримувати довіру та залучати нових клієнтів.

Як бачимо, тенденції досить схожі, а отже джерела формування та конкурентні переваги відповідатимуть представленим у таблиці 1.2.

Проте варто наголосити на нинішніх реаліях життя в Україні в умовах воєнного стану. Найперше, це умовний поділ території на три частини: окуповані території; території, які зазнають постійних ударів зі сторони агресора; території відносно безпечні. Ми не уточнюємо, які регіони відносяться до якої групи, оскільки ситуація може змінюватись і прогнозувати цього не в нашій компетенції.

Але за роки війни найменше потерпали західні, північно-західні та ряд областей центральної України. Тому, уточнюючи реалії та джерела формування конкурентних переваг, орієнтуватимемось на ці регіони.

Умови війни в Україні можуть суттєво вплинути на розвиток сфери гостинності, однак деякі основні тренди все одно можуть виявитися актуальними.

Зокрема, війна призвела до зменшення кількості туристів, як внутрішніх, так і зарубіжних, що призвело до скорочення традиційної діяльності закладами сфери гостинності. Водночас, вони можуть адаптуватися до цих змін, пропонуючи спеціальні умови для вітчизняних туристів та розвиваючи альтернативні види туризму, нові напрямки бізнесу та диверсифікувати свої послуги для привертання різних груп населення, особливо біженців та військових. Це може стимулювати розвиток готелів та курортів в західних туристичних регіонах України.

Війна може залучити увагу до гуманітарного та волонтерського туризму, коли люди відвідують зони конфлікту для надання допомоги або спілкування з місцевими жителями. Потреба у готельних послугах для військових та волонтерів зростає через збільшення кількості військових операцій та гуманітарних місій, що може призвести до збільшення попиту на готельні послуги та послуги альтернативної сфери гостинності для військових, волонтерів та інших осіб, що працюють у зоні конфлікту.

В умовах війни безпека стає найважливішим питанням для туристів. Умови війни можуть створити додаткові виклики з питань

безпеки гостей. Готелі та курорти можуть запроваджувати додаткові заходи безпеки та контролю для захисту гостей від можливих загроз.

Важливою складовою розвитку гостинності в умовах війни може стати співпраця з громадським сектором та місцевими громадами для підтримки та захисту туристичних об'єктів та інфраструктури.

Тому конкурентні переваги матимуть ті заклади гостинності, які здатні швидко адаптуватись до цих викликів, здійснити перепрофілювання діяльності та змінювати спектр послуг відповідно до потреб потенційних клієнтів: релокованого бізнесу, біженців, внутрішньо-переміщених осіб, військових, військових медиків.

Зокрема, заклади сфери гостинності можуть адаптувати свою пропозицію до потреб місцевого населення та військових, наприклад, надаючи проживання для військовослужбовців або ж медичному персоналу. Умови війни можуть змусити готелі та ресторани надавати спеціальні умови для військовослужбовців та їх родин, що може стати додатковим напрямком розвитку.

У зв'язку з війною збільшиться попит на медичні та реабілітаційні послуги. Часто надання таких послуг потребуватимуть воїни з супроводом. А реабілітація потрібна не лише фізична, а й психологічна. Це вимагає розширення спектру рекреаційних та курортно-санаторних послуг. Впровадження відповідних технологій стане важливою конкурентною перевагою.

Водночас, не варто нехтувати глобальними трендами в контексті формування новітніх економічних систем.

Ми вже згадали такі новітні моделі суспільно-економічного розвитку як інноваційна економіка, інформаційна економіка, цифрова економіка, срібна економіка, економіка сталого розвитку, зелена економіка, циркулярна економіка, економіка вражень, поведінкова економіка, інклюзивна економіка.

Кожна модель формує специфічні пріоритети у сфері гостинності знаходить своє відображення у конкурентних перевагах, які частково представлені у таблиці 1.2.

Це нові та потужні виклики, що потребують осмислення, обґрунтування моделей стратегічного розвитку сфери гостинності України та розробки інструментів для їх реалізації, що визначає напрями подальших досліджень.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОСТЕЖУВАНOSTІ В КОНТЕКСТІ ПРОЗОРОГО УПРАВЛІННЯ РИНКОМ ВОДНИХ БІОРЕСУРСІВ

Купінець Лариса

ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень Національної академії наук України», м. Одеса

Важливими елементами сучасного управління рибною галуззю та адаптації державної політики у галузі рибного господарства до стандартів ЄС, започаткованого Міністерством аграрної політики та продовольства України і Державним агентством України з розвитку меліорації, рибного господарства та продовольчих програм є розвиток таких новаторських напрямків, як цифровізація, дерегуляція та євроінтеграція.

В контексті цих напрямків триває напрацювання проєктів нормативно-правових актів, що спрямовані на виконання країною Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, а саме на:

- запровадження системи простежуваності, яка охоплює шлях від вилову біологічних ресурсів до їх споживання;
- створення сприятливого та прозорого середовища для найкращого розвитку рибного бізнесу;
- боротьбу з ННН-рибальством, масштаб якого дорівнює 30% від загального промислового вилову окремих видів риб;
- розвиток сектору аквакультури.

Безпека харчових продуктів – це головна проблема відповідальності товаровиробника за об'єктивність контролю якості харчових продуктів, які не несуть небезпеку здоров'ю споживача.

Впровадження системи простежуваності доволі складний процес, який передбачає: гармонізацію національного законодавства з законодавством ЄС у сферах рибальства та рибництва, забезпечення їх соціо-еколого-економічної стійкості в контексті Спільної політики рибальства ЄС, удосконалення системи управління національним рибним господарством на принципах відкритості, соціальної відповідальності та прозорості, що буде сприяти збереженню морських та прісноводних біоресурсів, розвитку аквакультури, переробки та збуту рибогосподарської продукції, справедливих умов функціонування всіх суб'єктів рибного ринку [1, с.21, 22].

Існуючі визначення процесу простежуваності свідчать про ідентичне трактування сутності цього процесу в різних стандартах та різними інституціями.

Сучасній харчовій промисловості притаманні новації, які ставлять нові виклики для галузі, зокрема, необхідності врахування чисельних регламентів, ускладнення логістики, орієнтація на вироблення безпечного продукту в доволі широкому асортименті, контроль всього ланцюга поставок, зростання вимог споживачів та, як слідство, збільшення витрат. Споживач вимагає більшої прозорості щодо виробництва продуктів та їх знаходження на всіх етапах розподілу. Всі ці тенденції кардинально змінюють харчовий сегмент ринку. Тому вирішення проблеми простежуваності виступає важливим об'єктивним напрямком роботи тих суб'єктів господарювання, які прагнуть розширення ринків збуту і здатні надати якісний продукт під національним брендом. Отже створення законодавчих та організаційних умов для реалізації системи простежуваності в Україні, імплементація норм європейського харчового законодавства, орієнтація на захист здоров'я споживачів, приєднає країну до лідерів ринку харчових продуктів. Управління безпечністю продовольства можливе лише за наявності в її складі налагодженої системи простежуваності. За існуючими визначеннями простежуваність – це здатність відслідкувати рух харчового продукту на визначених етапах виробництва, переробки та розповсюдження.

Маючи єдину мету, задачі, принципи та спрямованість, системи простежуваності будуються в світовій практиці за різними стандартами. З'являються, навіть, світові лідери побудови таких систем. Україна, по прикладу інших країн, повинна побудувати національну систему простежуваності, не виокремлювати ті чи інші сегменти, а додержуватися підходу щодо запровадження основного принципу харчового законодавства Європейського Союзу – розглядати виробництво харчових продуктів як нерозривний ланцюг та визнавати цей напрям задачею бізнесу при активній лідируючій участі законодавчої та виконавчої гілок влади, які мають забезпечити виконання цього процесу в контексті зовнішніх та внутрішніх напрямків.

Наразі доцільно рекомендувати суб'єктам господарювання, задіяних в системі виробництва харчових продуктів в цілому і, зокрема, рибних впровадження зовнішньої та внутрішньої простежуваності як обов'язкових складових національних стандартів

систем управління безпечністю харчових продуктів, виконання яких забезпечить довіру споживача та конкурентоспроможність товаровиробника в світовій продовольчій системі. Рекомендації доцільно розподілити між виконавцями наступним чином.

Комітету Верховної Ради України з питань аграрної та земельної політики:

- розробити проекти ЗУ «Про кредитування видобувних та переробних підприємств рибної галузі» з метою покращення економічного становища діючих підприємств;

- забезпечити прийняття ЗУ «Про залучення інвестицій у розвиток галузі рибного господарства» з метою залучення нових гравців ринку риби, нарощування експорту риби та рибної продукції на ринки ЄС, забезпечивши його гармонізацію з положеннями ЗУ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення регулювання в галузі рибного господарства, державного збереження та раціонального використання водних біоресурсів та сфери аквакультури» № 2989-IX від 21.03.2023 року;

- розробити ЗУ «Про державні реєстри в галузі рибного господарства» для забезпечення управління та регулювання цієї сфери економічної діяльності;

- переглянути норми прийнятих законодавчих актів, які ускладнюють економічне становище суб'єктів господарювання на всіх етапах від добучі до споживання готового харчового продукту; не дозволяють вчасно підготуватись та включитись у виробничий процес або не забезпечують прозорість процесу простежуваності водних біоресурсів та/або продукції, виробленої з водних біоресурсів;

- забезпечити прозорість торгівлі рибою та рибною продукцією шляхом впровадження цифрових технологій в цю сферу, забезпечивши виконання головного принципу простежуваності «від добучі до споживання».

Державному агентству України з розвитку меліорації, рибного господарства та продовольчих програм:

- запровадити та активізувати на постійній основі систему комунікації та зворотного зв'язку з бізнес-структурами, задіяними в харчовому ланцюжку з метою оперативного коригування законодавства у відповідності з реаліями, що склалися в сферах рибогосподарського сектору, які забезпечують функціонування системи простежуваності;

- ініціювати вирішення питання щодо цільового використання коштів, отриманих від проведення аукціонів з продажу права на укладення договорів на право спеціального використання водних біоресурсів у рибогосподарських водних об'єктах (їх частинах) шляхом електронних торгів для вирішення проблем підтримки рибної галузі, зокрема для проведення зариблення водойм, проведення заходів щодо державного збереження та раціонального використання водних біоресурсів та сфери аквакультури;

- внести відповідні доповнення щодо цільового використання коштів за вилучення суб'єктами рибного господарства із природного середовища конкретних видів водних біоресурсів в постанову КМ України «Про затвердження Порядку здійснення спеціального використання водних біоресурсів у внутрішніх рибогосподарських водних об'єктах (їх частинах), внутрішніх морських водах, територіальному морі, виключній (морській) економічній зоні та на континентальному шельфі України» № 992 від 25.11.2015 р. (в редакції постанови КМ України від 30.12.2022 р. № 1479)

- внести зміни до постанови КМ України «Про затвердження переліку видів діяльності, що належать до природоохоронних заходів» від 17.09.1996 р. № 1147, п.52 (Будівництво, реконструкція, розширення, технічне переозброєння, оснащення риборозводних підприємств і виробничо-акліматизаційних баз для одержання та вирощування личинок життестійкої молоді цінних промислових риб для зариблення природних водойм і водосховищ комплексного призначення) що стосуються витрат на одержання та вирощування личинок і молоді риб для товарного вирощування в ставкових, озерних та інших спеціалізованих рибних господарствах, які, станом на сьогодні, виключені з п.52;

- розробити механізм використання цільових коштів, прописати процедуру їх отримання та розробити форму звітності щодо їх цільового використання;

- запровадити ведення реєстрів, зокрема забезпечити ведення Державного реєстр рибогосподарських водних об'єктів (їх частин) з метою запобігання ННН-рибалства, посилення відповідальності за збереження водних біоресурсів та забезпечення законності походження водних біоресурсів та продукції, виробленої з них;

- удосконалити механізм справляння плати за спеціальне використання водних біоресурсів та внести зміни до відповідних статей Бюджетного кодексу України щодо бюджетних зобов'язань та

досягнення результатів їх цільового використання у відповідності до бюджетних призначень.

Державній службі України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (Держпродспоживслужбі):

- забезпечити маркування риби та рибопродуктів та контроль виконання у відповідності з вимогами Регламенту (ЄС) № 1224/2009;
- в умовах можливих вимушених змін рецептури, які пов'язані з відсутністю або недостатністю відповідної сировини в період дії воєнного стану в межах ризик-орієнтованого підходу та у виконання до Ст. 6 ЗУ «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів» посилити безпосередній контроль та відповідальність саме виробників готової до споживання рибної продукції за маркуванням переліку речовин та харчових продуктів, які спричиняють алергічні реакції або непереносимість (за наявності), вживання яких допускається у відповідності до Постанови №186 від 03.03.2022 «Деякі питання маркування харчових продуктів в умовах воєнного стану»;
- посилити інформаційну роботу серед споживачів щодо можливих змін складу харчових продуктів і, зокрема, рибних, що може нести певну небезпеку для окремих верств населення, включаючи дітей.
- забезпечити державний контроль на всіх без виключення існуючих потужностях з переробки рибної продукції;
- посилити роботу в напрямку забезпечення бізнес-сектором внутрішньої простежуваності шляхом інформування всіх зацікавлених суб'єктів господарювання необхідності впровадження системи НАССР.

1. Формування та функціонування Спільної рибної політики Європейського Союзу та шляхи її реалізації в Україні: [монографія]. За ред. д.е.н., проф.Вдовенко Н. М. [Богач Л. В., Залізко В. Д., Кваша С. М., Михальчишина Л. Г., Маргасова В. Г., Гераймович В. Л., Герасимчук В. В., Гечбаія Б. Н., Дерій Ж. В., Деренько О. О., Коробова Н. М., Махиборода К. В., Ніконорова Г. С., Павленко М. М.,Сіненко І. О., Шарило Ю. Є., Шепелев С. С. та ін.]. Видавничий дім «Кондор», 2018. 472 с.

2. Принципи відстеження продукту в якості інструмента системи контролю і сертифікації харчових продуктів (CAC/GL 60-2006) CODEXALIMENTARIUS FAO-WHO
URL:https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/shproxy/en/?lnk=1&url=https%253A%252F%252Fworkspace.fao.org%252Fsites%252Fcodex%252FStandards%252FCXG%2B60-2006%252FCXG_060r.pdf

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Курдельчук Ольга Ігорівна, Хомюк Наталія Леонідівна
Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк

У численних технологіях маркетингу часто великий наголос робиться на сегментації ринку, встановленні цілей, формуванні позиціонування, аналізі та прогнозуванні.

Сегментація ринку – це процес розділення цільової аудиторії на різні групи з подібними характеристиками та потребами, такими як місце проживання, стать, вік, інтереси, професійна сфера діяльності та інші. Цей підхід дозволяє ідентифікувати групи для аналізу ринку та розробки стратегій продажів, що в свою чергу сприяє кращому розумінню потреб клієнтів та можливості надавати їм відповідні рішення [1]. Сегментування ринку допомагає здійснити належний вибір каналів комунікації, розробити унікальні пропозиції та розумно розподілити бюджет на маркетингові заходи. Позиціонування дозволяє продукту підприємства зайняти більш вигідну позицію на ринку за допомогою конкретних інструментів, порівняно з позиціями продуктів конкуруючих підприємств. Проведення аналізу, передбачає дослідження ринку товарів і послуг, оцінку доступності, динаміки та рівня попиту на певні товари, аналіз цінової стратегії, збір даних та вивчення уявлень споживачів щодо різних категорій товарів. Головною метою цього аналізу є збільшення попиту на продукцію компанії. Успішність на ринку значною мірою залежить від використання передових технологій у маркетинговій діяльності підприємства. Ці технології дозволяють представити товар або послугу, яку конкуренти не можуть запропонувати або надати подібної якості, при цьому забезпечуючи більш низьку ціну і приносячи прибуток. Управління маркетинговою діяльністю можна визначити як систематичний та цілеспрямований вплив на маркетингову стратегію, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль, з метою задоволення потреб споживачів та виконання поставлених завдань організації [2].

Поняття «управління маркетинговою діяльністю» можна розглядати у широкому і вузькому змісті. У широкому контексті воно включає стратегічні та тактичні заходи, спрямовані на досягнення успіху серед споживачів товарів і послуг підприємства, а також на

забезпечення прибутковості його діяльності. У вузькому розумінні управління маркетинговою діяльністю базується на керівництві службою маркетингу з урахуванням впливу загального керівництва на всю виробничо-фінансову діяльність підприємства. Шляхом забезпечення взаємодії між різними компонентами управління встановлюється принцип адекватності. Ефективність маркетингової програми для нового продукту може бути обмеженою у випадку неефективної роботи служби маркетингу, а навіть найкраща маркетингова служба не зможе компенсувати недоцільну концепцію маркетингу. Управління маркетинговою діяльністю включає в собі ряд процесів, таких як аналіз, планування, виконання стратегічних ініціатив та контроль за їх впровадженням, спрямованих на створення, зміцнення та підтримку взаємовигідних обмінів з цільовими ринками. Основною метою є досягнення стратегічних цілей підприємства – отримання прибутку, збільшення обсягів продажів та ринкової частки.

Управління маркетинговою діяльністю визначає свої цілі, виходячи зі загальних стратегічних орієнтирів компанії, перш за все - її місією. Місія конкретизує основну мету організації, розкриває її функції та значення її існування. Вона публічно висвітлює пріоритети, цінності, відношення до персоналу, стратегії розвитку та фінансування, орієнтується на задоволення потреб споживачів.

Широкий спектр завдань управління маркетинговою діяльністю включає в себе створення системи збору та аналізу маркетингової інформації, визначення цільових ринків, вивчення поведінки учасників ринку, прогнозування обсягів продажів, аналіз конкурентної ситуації, розробку стратегій та програм, керування процесом створення продукції та послуг, встановлення цін, визначення каналів розподілу, розвиток комунікаційних засобів, контроль за маркетинговою діяльністю та управління персоналом.

Управління маркетинговою діяльністю переважно спрямоване на регулювання попиту та взаємодію зі споживачами. Для досягнення цієї мети виробники повинні зацікавити споживачів своїми продуктами чи послугами. Одним зі способів цього є впровадження на підприємстві управління з використанням маркетингових інструментів, спрямованих на завоювання відповідних сегментів ринку. Підприємства повинні постійно шукати нові та ефективні шляхи вирішення проблем, щоб залишатись конкурентоспроможними, адже сучасний ринок характеризується складністю та змінністю, а також перенасиченістю продукцією. Постійні зміни в економічному,

соціальному та політичному житті країни є важливими факторами, що суттєво впливають на ринок. Знання про ринкові механізми, методи, принципи та техніки дослідження ринкового середовища, економічні умови, основи стратегічного планування та конкурентоспроможність підприємств в умовах ринкової діяльності є досить визначальними для проведення економічних реформ у сучасну глобальну економіку.

Мета комплексної системи управління маркетингом у сучасному бізнесі – вирішення проблем та завдань підприємства, включаючи матеріальні та фінансові ресурси. Для успішного виходу на ринок підприємство повинно мати високу якість продукції, надійне обслуговування, конкурентоспроможні ціни, значну частку ринку та здатність швидко реагувати на можливості ринку, щоб виправдати очікування споживачів.

Управління маркетингом у підприємстві може зіткнутися з різноманітними проблемами, які можуть бути стандартними або нетрадиційними. Для розв'язання звичайних завдань часто використовуються традиційні методи планування, організації, контролю, обліку та регулювання. Однак вирішення нетипових управлінських завдань, таких як дослідження ринку, розробка продукції, управління продажами та маркетинг, потребує індивідуального підходу та використання новаторських управлінських методів, що може призвести до збільшення витрат часу та ресурсів.

Підприємства, що займаються управлінням маркетинговою діяльністю у сучасних умовах ринкової економіки зіштовхуються з численними проблемами, такими як фінансове та кадрове забезпечення, нестабільність зовнішнього середовища та ряд інших. Сьогодні підприємствам важливо не лише застосовувати маркетингову службу, але й вміло нею володіти, використовуючи принципи маркетингового менеджменту як філософії бізнесу. Керівництво підприємства повинно безперервно аналізувати зовнішнє середовище, прогнозувати зміни і передбачати попит для успішного його функціонування.

1. Що таке сегментація ринку та яка її роль у маркетингу. URL: <https://sendpulse.ua/blog/what-is-market-segmentation> (дата звернення: 6.04.2024).

2. Богомолова В. В. Організація управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Наука і вища освіта*: матеріали Міжнар.наук.-практ. конф. 17–18 травня 2010 р. Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2010. С. 54–55.

ЧИННИКИ УСПІХУ ПРОЕКТУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В ХАРЧОВІ ГАЛУЗІ

Куцай Наталія,

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

Проекти цифровізації вкрай рідко проходять повністю швидко. Складність полягає в тому, що коли ми намагаємося впровадити в реальне середовище щось нове, це викликає опір. Середовище намагається відкинути чужорідний елемент і це нормально. Проте якісь проекти проходять успішно і сприяють процвітанню бізнесу, якісь – менш успішно, а якісь взагалі не доводяться до завершення. Чому?

Основною запорукою успіху є команда. Якщо її сформовано правильно, можна реалізувати будь-який проект. Але згодом я розширила своє уявлення про фактори, здатні вплинути на успішність проекту цифровізації:

Бізнес «живий». Бізнес має бути «живим». Що це означає? Компанії, що розвиваються. Якщо спостерігати за багатьма агрохолдингами, ми побачимо таке: вони ростуть, постійно виробляють угоди злиття та поглинання, працюють над продуктом, удосконалюють якість менеджменту, збільшують прибутковість своїх компаній. То бізнес розвивається, тобто – живий [1].

Стагнуючі компанії. Ті, що працюють у своєму регіоні. Локальні. Можуть бути навіть не маленькі, а середні за оборотами та виручкою. При цьому не зростаючі, а просто утримують на одному рівні свою позицію, яку займали якийсь час тому. Такі підприємства існують до тих пір, поки їх конкуренти, що ростуть, забирають частку ринку у маленьких компаній. Але колись вони дійдуть і до середніх.

Підприємства на падінні. Клас компаній, частка ринку яких постійно падає. Обсяг у грошах, до речі, може навіть не змінюватись (у тому числі за рахунок інфляції), але компанія не розвивається і гасне зсередини.

«Згаслим» компаніям не допоможе жодна цифровізація. Та й тим, які просто стагнують, але не розвиваються, швидше за все, теж.

Що характеризує живий бізнес:

1. Є ринок/клієнти. Цей бізнес має ринок і має клієнтів, з якими він може працювати. Для підприємств харчової галузі ринок зрозумілий. При цьому вони виробляють продукт, який споживається у широкому

обсязі. Відповідно, ринок та клієнти є у всіх.

2. Є продукт. У компанії має бути продукт – який компанія надає ринку.

3. Є бізнес-модель. Крім ринку та продукту має бути бізнес-модель, тобто, яким чином бізнес заробляє гроші.

Віра власника. Власники підприємств харчової промисловості довгий час не дуже розуміли цінність інвестування грошей у таку історію як ІТ та цифровізація. Інша річ – закупівля нової виробничої лінії/побудова нового складу. Тут зрозуміло окупність, тому інвестиції вливаються без побоювань [2].

Проте останнім часом спостерігається деяка зміна парадигми серед власників. Можливо, на це вплинуло їхнє спілкування у певних колах. Або загальна пропаганда важливості цифровізації, яка йде, зокрема, на рівні держави. Або посилення конкуренції. Але власники починають підтримувати проекти цифровізації. Отже, у чому виражається ця підтримка:

1. Чи готові фінансувати?. Раніше, виділяючи мільйони більшість власників вважали, що за ці гроші можна провести будь-які проекти автоматизації/цифровізації. Нині вони розуміють, що це завдання, яке потребує значно більшого фінансування та готові його надавати. Це важливий чинник. Тому що без фінансування жодного проекту цифровізації не може бути реалізовано.

2. Будувати бізнес-модель з урахуванням технологій. Ще один фактор, який характеризує віру власника – він починає розуміти, як нові технології можуть вплинути на його бізнес. Я все ж таки виходжу з того, що навіть якщо власник не бере участі в оперативному управлінні, він займається побудовою бізнес-моделі. Відповідно, якщо він «вірить» у цифровізацію, то бізнес-модель будує, спираючись на нові технології. Він розуміє, яких результатів може досягти завдяки технологіям у виробництві, логістиці чи комерції.

3. Підтримує починання. Важливо розуміти, що проекти цифровізації – це венчурні проекти. Що не всі технології, не всі нові можливості, які з'являються будуть на 100 % успішними. І що починання, які він підтримує, можуть і не здійснитися. Але ті, що здійсняться, принесуть прибуток, який перекриє витрати на інструменти та технології, які з тих чи інших причин не виправдали інвестицій.

Команда. Третій базис – це команда проекту. Це не група людей, а саме команда. І наше завдання у будь-якому проекті цифровізації –

добитися того, щоб ця команда сформувалася.

У команді є такі посади:

1. Бізнес-замовник. Як правило, це директор за напрямом.

2. Функціональний замовник. Це люди, які займаються оперативним управлінням тими чи іншими процесами. Якщо дивитися на організаційну структуру, то швидше за все це керівники тих чи інших відділів. Продовжуючи аналогію з виробництвом, це, швидше за все, начальники цехів.

3. Керівник проекту. Для того, щоб досягти заявлених на старті результатів, у проекті задіяна велика кількість людей. Діяльність цих людей треба якимось чином координувати. Тому керівник проекту:

- Планує завдання для учасників проекту. Розуміє, хто в який момент має займатися завданнями.

- Організує виконання цих завдань. У тому числі, організовує комунікації.

- Контролює. Проект, як правило, проходить паралельно до основної діяльності співробітників, тому люди можуть не виконувати якихось завдань. Керівник проекту має проконтролювати, нагадати, а інколи вимагати те, що мають зробити співробітники.

4. Консультанти з методології. Дана людина знає, як це зроблено в інших, має теоретичні знання предметної галузі, вміє пояснити спільній проектній команді.

Консультант є посиленням функціонального замовника. Якщо у нас у проекті є повноцінний функціональний замовник, який має досвід цифровізації та може чітко сформулювати завдання, то консультант не потрібен. Але в реальності рівень менеджменту в харчуванні поки такий, що функціональні замовники не мають необхідних компетенцій, щоб це зробити. Тож тут допомагають консультанти.

Відповідно, під час виконання проекту ми повинні розуміти, хто виконує цю місію.

5. IT-фахівці. За кількістю людей їх може бути чимало. Це ті, хто безпосередньо виконують даний проект цифровізації:

- перекладають функціональні вимоги на продукти;
- розробляють функціонал;
- інтегрують систему, що впроваджується, з новими системами;
- тестують для того, щоб забезпечити якість отриманого результату;
- оптимізують систему;

- навчають тих людей, які працюватимуть із цією системою;
- підтримують користувачів.

6. HR. Не кадровики та рекрутери, а саме HR-фахівці всередині компанії, які мають підтримувати певну корпоративну культуру. У проекті цифровізації дані фахівці:

- ведуть інформаційну підтримку. Будь-який проект тягне за собою зміни, які неминуче впливають на тих, хто потрапляє до його області. HR – це люди, які створюють правильне позитивне середовище за рахунок того, що ведуть інформаційну підтримку проекту – пояснюють цілі, вигоди для учасників. Це дозволяє суттєво знизити опір у процесі впровадження;

- допомагають виділяти «головних» спеціалістів. HR має вміти оцінювати здатність людей виконувати ті чи інші завдання, щоб допомогти виділити провідних фахівців. Сказати, що на цих фахівців слід робити ставку, або що сенсу немає;

- адаптують фінансову мотивацію. Від HR йде підтримка зміни моделі фінансової мотивації, з одного боку, для тих співробітників, які беруть активну участь у проекті і розвивають його. З іншого боку – для тих людей, діяльність яких змінюється за результатами проекту.

Отже, підведемо підсумок:

1. Бізнес має бути «живим». Якщо бізнес не розвивається, цифровізацією його не врятувати. Тільки в тому випадку, якщо ми поміняємо бізнес-модель, цифровізація може піти на користь бізнесу.

2. Власник повинен вірити в цифровізацію та підтримувати зміни.

3. Має бути правильно сформована команда, яка зробить цей проект.

4. Має бути HR, який допоможе команді, створить правильне середовище для того, щоб втілити в життя заплановані зміни.

1. Руденко М. В. Вплив цифровізації на розвиток агросфери. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 2019. С. 127–129.

2. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

СУЧАСНА ПАРАДИГМА БІХЕВІОРИЗМУ В ПРАКТИЦІ ЕКОНОМІКИ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Лазаренко Владислав Ігорович

доктор філософії в галузі економіки

завідувач відділу економіки природокористування в агросфері

Інститут агроєкології і природокористування НААН

м. Київ, Україна

Впродовж тривалого часу неокласична теорія економіки вважалася тією самою «універсальною» економічною парадигмою багатьма науковцями, державними діячами та представниками бізнесу, оскільки для даної економічної течії є притаманний так званий «ринковий фундаменталізм», тобто здатність будь якого ринку самостійно вирішити ті чи інші економічні та соціальні проблеми.

Не піддається сумніву той факт, що неокласична економічна теорія внесла суттєвий вклад в пояснення сутності цілої групи макроекономічних явищ, зокрема в неможливості передбачити та прогнозувати рівень цін в короткостроковий період часу, а також більш високу ступінь стабільності внутрішньої економічної системи в довгостроковому періоді.

Однак, дана теорія виявилася на практиці недостатньо ефективною через причини, що відзначені вище, а також через те, що в своїй основі спирається виключно на раціональні економічні чинники (рівень цін, зростання або зменшення доходів населення, загальні показники рівня попиту і пропозиції тощо) і те, що вибір конкретного споживача на ринку обумовлюється лише «раціональними» мотивами, проте фактично не були враховані особистісні чинники окремо взятого індивіда, тобто ірраціональні (ті, що спричинені емоційним станом індивіда).

З розвитком глобалізаційних процесів світової економіки за її сучасною моделлю очевидним є факт, що неможливо з'ясувати вектор та динаміку розвитку ринків керуючись виключно математичними конструкціями, а й потрібно враховувати емпіричні складові індивідуальної поведінки людини. Виходячи з цього в контексті розвитку поведінкової теорії в екологічно орієнтовному сільському господарстві слід з'ясувати сутність формування чинників екологічної культури, прослідкувавши їх трансформаційні процеси в часовому вимірі.

В даному зв'язку слід зазначити, що поведінкова течія економіки пройшла декілька етапів становлення, де, в тому числі, здійснювала вплив на екологізацію світового сільського господарства. Розглядаючи процес становлення поведінкової теорії можливо також прослідкувати еволюцію схильності індивідів на користь тої чи іншої раціональної та ірраціональної аксіоми в конкретний період часу.

Також саме в межах вищезазначеної теорії можливий розгляд питання участі державних інституцій одночасно в економічних і соціальних процесах держави, тобто доцільності обґрунтування різних моделей протекціонізму (тобто, цілеспрямованої політики держави на обмеження експортно-імпортних операцій). І враховуючи той факт, що дана наукова течія в економіці є відносно новим напрямком, необхідне наукове обґрунтування місця і ролі поведінкової економіки в сучасних економічних реаліях із урахуванням викликів, що стоять перед суспільством.

В період формування міждисциплінарної системи вивчення поведінкової теорії на ринках спостерігається приріст глобалізації, конкуренції за кожного окремого споживача і, відповідно, достатня кількість альтернатив для задоволення потреб. В зв'язку з цим почало набувати актуальності питання збереження ресурсів, у тому числі ресурсів агросфери. Саме через наявність великої кількості альтернатив рушійний вплив в даний період становив саме індивідуальний психологічний чинник, оскільки через наявність великої кількості альтернатив, індивід не завжди керується раціональними параметрами. Також, як можна помітити з даної таблиці, у вирішенні ключових проблем поведінкова економіка проходить через поняття «ірраціональність». Попри широке розуміння і віднесення даного поняття до психологічних аспектів, слід наголосити на тому, що ірраціональність є складовою системного економічного підходу і є інструментом для вивчення системних явищ, а не лише потреб.

Ґрунтуючись на даних фактах, можна стверджувати, що вирішення подібних проблем екологічно орієнтовного сільського господарства і їх соціуму не здатна вирішити неокласична економічна теорія, оскільки видається неможливим описати та викласти у вигляді економіко-математичних моделей так званий «людський раціоналізм». В даному зв'язку, враховуючи неокласичні недоліки в макроекономічній площині, заслуговує уваги гіпотези, які були запропоновані такими вченими, як лауреатом нобелівської премії

Джорджом Акелрофом та Робертом Шиллером, де своїх працях ними було виділені ключові проблеми соціально-економічних систем, які не здатна вирішити неокласична економічна теорія, проте запропонована концепція «асиметричної інформації» має необхідні моделі. Сама запропонована концепція за своєю суттю полягає в декларуванні того, що суб'єкти економічних процесів володіють не рівномірним об'ємом інформації про певний товар або послугу, що є предметом інтеракції (тобто, міжсуб'єктної взаємодії).

На сучасному етапі простежується широке використання в економіці методології з поєднанням цілого спектру дисциплін, які пов'язані з глибинним вивченням процесу прийняття рішень індивідом. У зв'язку зі зростанням рівня зацікавленості екологічними проблемами на транснаціональному корпораційному рівні, в раціональній площині індивід керується не тільки конкретними перевагами, а й подальшим сценарієм цього вибору в довгостроковій перспективі (наприклад, вплив на навколишнє природне середовище), що й зумовлює чинник глобальної екологічної моди.

Таким чином, теорію поведінкової економіки в екологічному сільському господарстві слід розглядати як новий когнітивний етап загальної економічної теорії. При розгляді питання сутнісно-змістовної основи поведінкової економіки слід розуміти, що когнітивна основна ланка (індивід) не є інформаційно обізнаною, і, відповідно рішення, які приймає індивід на ринку, можуть нести потенційну шкоду для нього, тобто незадовольнивши його потреби.

Беручи до уваги різноманітність точок зору в трактуванні різними вченими, необхідно наголосити саме на комплексності даної концепції. А тому визначення такої категорії в системі економіки природокористування потрібно формувати виходячи саме з такої позиції. Отже, поведінкова економіка екологічно безпечного сільськогосподарського виробництва визначається як «напрямок економічної теорії, що включає в себе комплекс моделей та механізмів, які визначають раціональність та ірраціональність поведінки індивіда по відношенню до природних ресурсів агросфери».

Говорячи про екологічно безпечне сільське господарство України, в даному зв'язку слід відмітити, що особливістю біхевіористичної концепції є й те, що ірраціональність у діях індивідів простежується не лише в питанні вибору товарів на споживчих ринках, а й у питанні відношення до внутрішніх природних ресурсів. Саме тому складно визначити не лише ірраціональні чинники, а й вирахувати раціональну

модель поведінки індивіда. В зв'язку з цим, неможливо однозначно ототожнити поняття поведінкової економіки екологічно безпечного сільського господарства з вищенаведеними. Тому, враховуючи даний чинник, поведінкова економіка екологічно безпечного сільського господарства може бути визначена як «напрямок економічної теорії, що включає в себе комплекс моделей та механізмів, які визначають раціональність та ірраціональність поведінки індивіда по відношенню до природних ресурсів агросфери».

1. Колядич О.І. Поведінкова економічна теорія в поясненні соціально-трудових відносин. *Вчені записки університету «КРОК»*, №48, 2017, С.47-57.

2. Кривий В.І. Передумови виникнення поведінкової економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». 2016. Вип. 18 (1). С. 12-16.

3. Сміт Адам. Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй (пер. Олександра Васильєва). Київ, Наш Формат, 2018, 722 с.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Лапковська Марина, Хомюк Наталія

Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк

Управління витратами є комплексною стратегією, що поєднує довгострокове стратегічне бачення та тактичні оперативні заходи для контролю і оптимізації фінансових видатків організації чи підприємства. Управління витратами є багатограним безперервним процесом постійного вдосконалення та пошуку шляхів підвищення ефективності використання ресурсів. Це необхідна умова для забезпечення стійкості, розвитку та формування додаткової вартості суб'єкта господарювання в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

Головною метою управління витратами є оптимізація витрат на одиницю виробленої продукції, підвищення рентабельності господарських процесів, досягнення оптимальної структури витрат та забезпечення прийняттого рівня ризиків [1, с. 19].

Управління витратами передбачає дотримання ключових принципів: постійний пошук нових можливостей оптимізації витрат, розподіл відповідальності за витрати між керівниками та підрозділами, ведення чіткої системи обліку витрат, розробку ефективних бюджетів, аналіз процесів для виявлення резервів оптимізації, регулярний моніторинг витрат та своєчасне впровадження коригувальних заходів. Серед ключових інструментів системи управління витратами підприємства – методи обліку витрат та калькулювання собівартості продукції. Метод обліку витрат визначає принципи виникнення й формування різних видів витрат у господарській діяльності, тоді як метод калькулювання собівартості дозволяє розраховувати фактичну вартість виробництва окремих товарів чи послуг. Вибір конкретних методів залежить насамперед від необхідності забезпечити достовірність фінансової інформації, що відображатиметься в обраній системі обліку витрат. Основна мета застосування цих інструментів – ефективне управління фінансовими результатами діяльності та економічно обґрунтоване ціноутворення на продукцію з урахуванням її фактичної собівартості виробництва [2].

Суб'єктами у процесі управління витратами виступають відповідальні особи або структурні одиниці організації, які наділені необхідними повноваженнями та компетенціями для прийняття рішень щодо оптимізації та раціоналізації видаткових потоків. Рівень їхньої

фахової підготовки, стратегічне мислення та здатність до аналітичної роботи безпосередньо визначають ефективність впроваджених заходів з управління витратами. Об'єктом управлінського впливу в цьому процесі виступають витрати, які виникають на різних етапах життєвого циклу продукції - від її розробки та виробництва до реалізації, експлуатації та остаточної утилізації. Ретельний аналіз усіх складових витрат та цілеспрямована оптимізація дозволяють максимізувати віддачу від використання ресурсного потенціалу господарюючого суб'єкта.

Виокремлено основні аспекти управління витратами, серед яких:

1. аналіз та структурування витрат шляхом їх ретельної ідентифікації, систематизації та класифікації за певними критеріями. Це дозволяє зрозуміти структуру витрат, їх вплив на фінансові показники та полегшує процеси управління. Головною вимогою до структурування витрат є його відповідність специфічним цілям та завданням конкретного суб'єкта господарювання;

2. планування витрат, що охоплює формулювання стратегічних цілей, аналіз потреб у ресурсах, розробку детальних планів та бюджетів для оптимального використання наявних активів. Бюджети встановлюють граничні обсяги витрат за категоріями для контролю відповідності фактичних показників запланованим;

3. моніторинг та контроль витрат. Моніторинг полягає у систематичному спостереженні та оцінці ефективності витратних статей для формування інформаційної бази щодо можливостей оптимізації. Контроль передбачає активні заходи з коригування фактичних витрат згідно з бюджетами;

4. оптимізація та заощадження коштів шляхом аналізу та впровадження заходів зі зниження зайвих витрат: оптимізація бізнес-процесів, ефективне управління запасами, енергозбереження, оптимізація ланцюга постачання, оптимізація витрат на персонал тощо. Зменшення витрат дозволяє вивільнити додаткові фінансові ресурси, які можна спрямувати на розвиток інноваційної діяльності підприємства, впровадження новітніх технологій, розробку та запуск інноваційних товарів чи послуг.

Ефективна реалізація вищезазначених аспектів управління витратами забезпечує оптимальний баланс між використаними ресурсами та результатами господарської діяльності. Оптимальний підхід до управління витратами дозволяє раціонально використовувати кошти, уникати фінансових негараздів, пропонувати

конкурентоспроможні ціни, збільшувати прибутковість, вивільняти ресурси для інновацій, мінімізувати ризики та адаптуватися до змін ринкового середовища.

Для забезпечення дієвого функціонування системи управління витратами необхідно дотримуватись кількох ключових умов: чітко розподіляти відповідальність між окремими центрами; здійснювати прогнозування обсягів залучення додаткових фінансових ресурсів у майбутніх періодах; вживати заходів для досягнення максимально високої віддачі від задіяних ресурсів підприємства [2]. Комплексне виконання цих вимог дозволить організації отримати користь від впровадженої системи контролю та оптимізації витатків.

Система управління витратами має бути гнучкою та адаптивною, здатною відповідати мінливим умовам зовнішнього середовища, враховувати принципи формування власної ресурсної бази підприємства, темпи його економічного розвитку, специфіку організаційної діяльності та поточний фінансовий стан [2]. Лише за умови постійного коригування та оновлення відповідно до змін внутрішніх та зовнішніх чинників, система управління витатками зможе забезпечити максимальну ефективність та результативність.

Управління витратами може приймати різноманітні форми та підходи, адаптовані до специфічних потреб і характеристик конкретного підприємства. Використання сучасних технологій, таких як інформаційні системи, програмне забезпечення для аналізу даних та автоматизованих процесів, є одними з найбільш ефективних методів управління витратами. Спеціалізоване програмне забезпечення для обліку витрат, електронні системи звітності та інші подібні рішення здатні значно спростити процеси управління витратами.

Отже, раціональна система управління витратами є невід'ємною складовою ефективного фінансового управління на підприємстві. Вона дозволяє уникнути фінансових негараздів, забезпечити стійкість організації в умовах економічної нестабільності, підвищити привабливість для споживачів завдяки конкурентоспроможним цінам та розширити присутність на ринку.

1. Чорна М. В., Смірнова П. В., Бугріменко Р. В. Управління витратами: навч. посіб. Харків, 2017. 166 с.

2. Олійник Т. І., Зайцева К. В. Система управління витратами підприємства. *Молодий вчений*. 2019. Т. 11, № 75. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-120> (дата звернення: 17.05.2024).

СТРАТЕГІЧНИЙ КОМПЛЕКС УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Левицький Віктор Володимирович

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

У сучасному світі, де динаміка змін постійно зростає, стратегічне управління змінами та розвитком на підприємствах набуває особливого значення, що змушує їх активніше працювати над удосконаленням своїх стратегій і процесів. Крім того, паралельно виникає проблема, що пов'язана із недостатнім розумінням суті змін середовища та їх впливу на підприємство та його розвиток серед вищого менеджменту. Більшість з них не визнають необхідності застосування менеджменту стратегічних змін та розвитку у своїй діяльності, що може призвести до втрат конкурентних позицій на ринку[1]. Нерідко підприємства стикаються з проблемою недостатньої кваліфікації менеджменту для реалізації стратегічних змін і розвитку. Саме тому, успішне впровадження нових сучасних стратегій вимагає від співробітників не лише нових знань та навичок, але й зміни менталітету і підходу до роботи. Недооцінка даного аспекту може призвести до неефективності стратегічного процесу. Відповідно додатково, необхідно враховувати ризики, що взаємопов'язані з реалізацією стратегічного комплексу управління змінами та розвитком підприємства[3, с.147].

Зазначимо, що навіть найбільш обдумані стратегічні комплекси можуть зазнати невдач через непередбачувані обставини або неправильну їх імплементацію, відповідно підприємства повинні бути готовими до виявлення й виправлення помилок у них у найкоротший термін. Зрозуміло, що правильно сформований стратегічний комплекс управління змінами та розвитком підприємства буде виступати ключовим інструментом для вирішення даних проблем та надаватиме їм можливість систематично аналізувати й адаптуватися до змін у середовищі, забезпечуючи їх конкурентоспроможність, стійкість у поєднанні з ефективним розвитком, що відображає актуальність обраної теми дослідження.

Саме тому, формування стратегічного комплексу управління змінами та розвитком підприємства дозволить їм не лише реагувати на виклики, а й активно впливати на них, перетворюючи їх на можливості для зростання. Завдяки стратегічному комплексу управління змінами та розвитком підприємства в перспективі можуть

бути забезпечено високий рівень конкурентоспроможності, а також відкрити нові можливості для свого розвитку. Тому його значення в сучасному бізнес-середовищі важко переоцінити. А отже, розробка та впровадження стратегічного комплексу управління змінами та розвитком підприємства є критичним завданням для будь-якого підприємства, що прагне досягти успіху й стійкого розвитку в умовах постійних змін.

Останні дослідження проведені науковцями надають ціннісний погляд щодо тенденцій та ключових аспектів, що впливають на стратегічний комплекс управління змінами та розвитком підприємства. Однією з основних тем, яка привертає увагу вчених та практиків, є вивчення процесів адаптації підприємств до змін та розвитку у нестійкому економічному середовищі. Багато дослідників акцентують увагу на необхідності розробки гнучких стратегій, що дозволять підприємствам швидко реагувати на нові виклики та можливості та паралельно використовувати для свого розвитку[1-3].

На нашу думку, при формуванні стратегічного комплексу управління змінами та розвитком підприємства варто враховувати також компетентність вищого менеджменту підприємства щодо менеджменту стратегічних змін та розвитку як головного елемента впровадження стратегічного комплексу. Крім того, важливим елементом виступає правильно побудована система комунікацій та взаємодії між менеджерами та персоналом для успішної імплементації стратегічних змін та розвитку в цілому у діяльність підприємства. Також, варто звернути увагу на застосування аналітичних систем та штучного інтелекту, що дозволить здійснювати більш точний аналіз ринкових тенденцій та приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Отже, усі вище перераховані елементи варто використовувати при формуванні стратегічного комплексу управління змінами та розвитком підприємства.

Як результат, ми пропонуємо сформулювати основні етапи формування та впровадження стратегічного комплексу управління змінами та розвитком підприємства, що на нашу думку, включатимуть:

- Аналіз фактичного стану підприємства: через проведення комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для визначення його сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз для змін та розвитку. Визначення стратегічних цілей : розробити чіткі та вимірювані стратегічні цілі, що

відповідають сучасним вимогам ринкового середовища й сприятимуть досягненню конкурентної переваги.

- Розробка стратегічного комплексу управління змінами та розвитком підприємства: на основі проведеного аналізу визначити необхідні зміни та напрями розвитку, що включатиме: управління фінансами; організаційну культуру; операційні процеси й технології; людські ресурси; управління змінами і розвитком зовнішнього середовища із урахуванням можливого впливу на діяльність підприємства.

- Імплементація стратегічного комплексу управління змінами та розвитком підприємства: його реалізація на основі комплексного й систематичного впровадження запланованих ініціатив та процесів в усіх сферах діяльності підприємства.

- Моніторинг та оцінка результатів: здійснення постійного моніторингу й оцінки результатів впровадження стратегічного комплексу управління змінами та розвитком підприємства з метою вчасного виявлення проблем та корегування його згідно з поточними потребами та викликами.

- Формування системи зворотного зв'язку та культури постійного удосконалення комплексу: закріплення у діяльності підприємства в організаційній культурі підприємства принципи постійного удосконалення та інноваційного підходу, що дозволять забезпечити сталість та розвиток у довгостроковій перспективі.

Запропоновані нами основні елементи і етапи впровадження стратегічного комплексу управління змінами та розвитком підприємства включатимуть також різноманітні методології, інструменти та стратегії. Саме тому, впровадження стратегічного комплексу управління змінами та розвитком підприємства допоможе йому постійно адаптуватись до змін у його внутрішньому та зовнішньому середовищі й сприятиме досягненню успішного розвитку в майбутньому.

1. Должанський І., Загорна Т. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Центр навч. л-ри, 2006. 384 с.
2. Костусев О., М. Пугачова. Конкурентне середовище в Україні: стан та тенденції. *Конкуренція*, 2007. № 4. 114 с.
3. Піжук О. І. Стратегія підприємства: навч. посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Линник Олена, Перерва Петро, Линник Артем

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м.Харків

Доповідь присвячена аналізу та обговоренню основних аспектів бізнес-планування в міжнародній діяльності. Широкий глобальний контекст вимагає уважного планування та аналізу для досягнення успіху в міжнародних проектах [1-15]. Стаття розглядає ключові етапи розробки бізнес-плану для міжнародних ініціатив, включаючи аналіз ринку, визначення стратегії, фінансове моделювання та ризик-аналіз. Особлива увага приділяється адаптації бізнес-планів до міжнародних ринкових умов, культурних відмінностей та юридичних вимог. Результатом є зрозуміння важливості ефективного бізнес-планування для успішного впровадження міжнародних проектів та рекомендації щодо його оптимізації та удосконалення.

Бізнес-планування в міжнародній діяльності - це процес розробки стратегічних та оперативних планів дій для успішного функціонування міжнародного бізнесу [3, 10, 14]. Відповідно до міжнародного контексту, бізнес-планування охоплює аналіз зовнішнього середовища, розробку стратегій входження на зовнішні ринки, управління міжнародними операціями, ресурсне планування та оцінку фінансової ефективності [2, 4, 6, 9]. Нами сформовано ключові аспекти бізнес-планування в міжнародній діяльності.

1. Аналіз зовнішнього середовища включає в себе оцінку глобальних тенденцій, ринкових умов, конкурентного середовища, правових, політичних та економічних факторів, які можуть вплинути на діяльність компанії.

2. Формулювання стратегій Розробка стратегій входження на міжнародні ринки, вибір форми експансії (експорт, франчайзинг, спільні підприємства тощо), визначення цільових ринків та сегментів.

3. Операційне планування. Визначення конкретних дій і кроків, необхідних для виконання стратегічних цілей, включаючи виробничі операції, постачання, логістику, маркетинг та продажі.

4. Управління міжнародними операціями. Керування різними аспектами міжнародної діяльності, такими як міжнародний маркетинг, кадрові питання, міжкультурні комунікації, управління ланцюгом постачання тощо.

5. Ресурсне планування. Оцінка ресурсів, необхідних для виконання планів міжнародного бізнесу, включаючи матеріальні та технічні ресурси.

6. Оцінка фінансової ефективності. Аналіз фінансових показників, включаючи витрати, інвестиції, потенційні ризики та повернення витрат.

Бізнес-планування в міжнародній діяльності відрізняється від національного бізнес-планування через ряд особливостей, пов'язаних з глобальними аспектами та міжкультурною складністю [1, 5, 7, 15]. Наведемо найбільш важливі з них.

Географічна розмірність. Міжнародне бізнес-планування охоплює діяльність компанії на різних географічних ринках, що вимагає аналізу різних культур, правових систем, економічних умов та політичних ризиків країни.

Міжкультурна адаптація. Компанії повинні враховувати культурні відмінності та пристосовувати свої стратегії, продукти та маркетинг до потреб різних міжнародних ринків.

Управління міжнародними відносинами. Врахування взаємодії з міжнародними партнерами, постачальниками, дистриб'юторами та клієнтами, включаючи вирішення міжкультурних конфліктів та встановлення ефективного комунікаційного процесу.

Глобальна конкуренція. Врахування впливу глобальних конкурентів на ринок та розробка стратегій, які дозволять підприємству зайняти конкурентні позиції на міжнародному ринку.

Політичні та правові ризики. Оцінка політичного стабільності, правового середовища та ризиків, пов'язаних з геополітичними конфліктами або змінами в законодавстві різних країн.

Валютні ризики та фінансове управління. Управління валютними ризиками, пов'язаними зі змінами курсів валют, а також розробка фінансових стратегій для міжнародного фінансування та операцій.

Інтернаціоналізація ресурсів. Розгляд управління персоналом, матеріальними та фінансовими ресурсами з урахуванням міжнародних філіалів, дистриб'юторів та постачальників.

Врахування цих особливостей у бізнес-плануванні допомагає підприємствам ефективно впроваджувати свої стратегії на міжнародному ринку та досягати успіху в глобальному бізнес-середовищі.

Бізнес-планування в міжнародній діяльності є ключовим елементом успішної експансії на зовнішні ринки та досягнення конкурентних переваг у глобальному середовищі. Це вимагає

ретьельного аналізу, стратегічного планування та адаптації до різноманітних культурних, економічних і політичних умов. Успішне бізнес-планування в міжнародній діяльності дозволяє підприємствам максимізувати можливості та знижувати ризики, пов'язані з експортом і міжнародними інвестиціями.

1. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
2. Pererva P.G., Kobieliava T.O., Shaulska L.V. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities // Економічний журнал Одеського політехн. університету. 2023. № 1(23). С. 43-50.
3. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелєва Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
4. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
5. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
6. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства /ТОВАЖНЯНСЬКИЙ. Х.: Віровець А.П.: Апостроф, 2012. 703 с.
7. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.
8. Кобелєва Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.
9. Шаульська Л.В., Кобелєва Т.О., Перерва П.Г. Дослідження інноваційних змін в розвитку електронного бізнесу // [Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит](#). № 11(189) (2023). С. 115-131.
10. Перерва П.Г., Шаульська Л.В., Кобелєва Т.О. Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука сталого розвитку бізнес-структур. *Економіка і організація управління*. № 1 (49), 2023. С.45-56
11. Kosenko A.P., Kobieliava T.O., Tkachova N.P. Forecasting industry park electrical products // Науковий вісник Полісся. 2017. № 4 (12). Ч. 2. С. 106-111.
12. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч. посібник для інж.-техн. вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
13. Гончарова Н.П., Перерва П.Г. Маркетинг инновационного процесса. К.: ВИРА-Р, 1998. 267с.
14. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.
15. Kobieliava T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Modeling the marketing characteristics of market capacity for electrical automation // *Marketing and Management of Innovations*. №4. С.67-74.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТОРГІВЛІ З ЄВРОПЕЙСЬКИМИ КОМПАНІЯМИ

Майстро Руслана, Кондратенко Іван, Курячий Федір
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м.Харків

Оцінка ефективності торгівлі з європейськими компаніями є важливим завданням для бізнесу, що прагне розширити свою діяльність на міжнародному ринку. Оцінка ефективності торгівлі може включати аналіз фінансових показників, таких як обсяги продажів, витрати на торгівлю, прибуток, оборотність капіталу тощо. Важливим є аналіз ринків, на яких працює цільова аудиторія є важливим компонентом оцінки [1, 4, 8]. Це може включати аналіз конкурентної ситуації, тенденцій ринку та попиту на товари чи послуги. Оцінка задоволеності клієнтів є ключовим аспектом ефективності торгівлі. Це може включати опитування клієнтів, відгуки та рейтинги товарів чи послуг. Встановлення стратегічних партнерств з європейськими компаніями може впливати на ефективність торгівлі. Оцінка цих партнерств, їхнього внеску у розвиток бізнесу та досягнення цілей є важливою частиною оцінки ефективності. Аналіз ризиків, пов'язаних з торгівлею з європейськими компаніями, та віддачі від таких операцій є важливим аспектом оцінки ефективності. На наш погляд, ефективність торгівлі з європейськими компаніями може бути оцінена за допомогою комплексного підходу, який враховує фінансові, ринкові, клієнтські та стратегічні аспекти. Такий аналіз допоможе зрозуміти ефективність та прийняти відповідні рішення для подальшого розвитку бізнесу на міжнародному ринку.

Формування напрямків ефективності торгівлі з європейськими компаніями представляється ключовим фактором для бізнесу з усього світу [1-15]. Укладання торговельних договорів між країнами Європейського Союзу та іншими підприємствами, країнами або регіонами робить в цьому плані європейський ринок досить привабливим для торгівлі. Вивчення напрямків ефективності таких договорів стає дуже важливим завданням [2, 5, 13]. Розуміння тарифних та нетарифних бар'єрів та їх зниження у торгівлі з європейськими підприємствами може сприяти збільшенню обсягів торгівлі між ними та значно підвищити їх конкурентоспроможність. Політичні зміни, такого роду як вихід з ЄС чи введення певних торговельних обмежень, можуть значно вплинути на стан

ефективності торгівлі з європейськими підприємствами [3, 4, 7, 14]. Тому дослідження напрямків ефективності торгівлі з ЄС відтворює позитивні тенденції та формує стратегічні підходи на світовому ринку.

Формування ефективності торгівлі з європейськими компаніями може бути здійснене за допомогою різних напрямків та стратегій [6, 7, 9, 15]. Нами пропонуються найбільш важливі з них.

1. Аналіз ринку та потреб. Ретельне дослідження ринку Європи, включаючи аналіз попиту, конкуренції, тенденцій та законодавства, допомагає визначити потенційні можливості та вимоги споживачів.

2. Розвиток товарної пропозиції. Адаптація або розробка товарів та послуг з урахуванням особливостей європейського ринку та вимог споживачів.

3. Встановлення партнерських відносин. Розширення мережі контактів та встановлення партнерських відносин з європейськими компаніями, роздрібними мережами сприяє розширенню ринкового доступу.

4. Підвищення якості продукції та обслуговування. Забезпечення високої якості продукції та обслуговування є важливим аспектом для залучення та утримання клієнтів у Європі.

5. Управління логістикою та постачанням. Оптимізація логістичних процесів та постачального ланцюга допомагає забезпечити своєчасну та ефективну поставку продукції до європейських ринків.

6. Використання маркетингових інструментів. Використання маркетингових стратегій та інструментів, таких як цільове рекламування, PR-кампанії та онлайн-маркетинг, допомагає підвищити обізнаність та привернути увагу європейських споживачів.

7. Врахування культурних відмінностей. Розуміння та врахування культурних відмінностей при веденні бізнесу з європейськими компаніями сприяє успішному встановленню та підтримці відносин.

8. Участь у виставках та виставкових заходах: Активна участь у виставках та виставкових заходах в Європі допомагає залучити увагу до продукції та збільшити можливості для бізнес-співпраці.

Ці напрямки сприяють формуванню ефективності торгівлі з європейськими компаніями та дозволяють досягти успіху на світових ринках. В доповіді детально розглядаються ключові напрямки формування ефективності торгівлі з європейськими компаніями. Автори наводять ряд стратегій, які можуть бути використані для успішного ведення бізнесу на європейських ринках. Серед цих стратегій виокремлюються аналіз ринку та потреб, розвиток товарної

пропозиції, встановлення партнерських відносин, підвищення якості продукції та обслуговування, управління логістикою та постачанням, використання маркетингових інструментів, врахування культурних відмінностей та участь у виставках та виставкових заходах [5]. Ці стратегії допомагають підприємствам залучати увагу європейських споживачів, розширювати свою клієнтську базу та досягати успіху на ринках.

1. Pererva P.G., Kobieliava T.O., Shaulska L.V. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities // *Економічний журнал Одеського політехн. університету*. 2023. № 1(23). С. 43-50.
2. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелєва Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
3. Kociszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
4. Pererva P.G., Kociszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
5. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.І. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства /ТОВАЖНЯНСЬКИЙ. Х.: Віровець А.П.: Апостроф, 2012. 703 с.
6. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal*. №5. 10 p.
7. Кобелєва Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.
8. Kosenko A.P., Kobieliava T.O., Tkachova N.P. Forecasting industry park electrical products // *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 4 (12). Ч. 2. С. 106-111.
9. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
10. Гончарова Н.П., Перерва П.Г. Маркетинг інноваційного процесу. К.: ВИРА-Р, 1998. 267с.
11. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal*. №5. 10 p.
12. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
13. Kobieliava T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Modeling the marketing characteristics of market capacity for electrical automation // *Marketing and Management of Innovations*. №4. С.67-74.
14. Шаульська Л.В., Кобелєва Т.О., Перерва П.Г. Дослідження інноваційних змін в розвитку електронного бізнесу // [Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит](#). № 11(189) (2023). С. 115-131.
15. Перерва П.Г., Шаульська Л.В., Кобелєва Т.О. Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука сталого розвитку бізнес-структур. *Економіка і організація управління*. № 1 (49), 2023. С.45-56.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Юлія Матюшко

магістр менеджменту

Лариса Черчик

д.е.н., професор кафедри менеджменту

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Суттєві зміни у функціонуванні сфери охорони здоров'я визначили перехід до нової системи управління, яка, у свою чергу, відображається на менеджменті закладів охорони здоров'я загалом та на управлінні людьми зокрема. У сучасних умовах, коли триває війна, треба пристосовуватись до небувалих викликів і робити все можливе, щоб не лише зберегти кадровий потенціал і рівень та якість медичних послуг, а й швидкими темпами освоювати та впроваджувати в лікарську практику нові медичні технології та технічне оснащення.

У сфері охорони здоров'я останні десятиліття з'являються кардинально нові методи та прийоми лікування на основі інноваційних комп'ютерних, лазерних та інших технологій, що швидко змінюються, а отже в діяльності закладів охорони здоров'я важливим напрямом роботи є їх освоєння, постійне навчання як лікарів, так і усього медичного персоналу.

Тому сучасний розвиток високих технологій неминуче призводить до трансформації праці та, як наслідок, структури та якості людських ресурсів. Тепер йдеться не тільки і не стільки про зростання вимог до професійно-кваліфікаційного рівня працівників, дисципліни праці, досвіду, як було раніше, а до індивідуальних характеристик і так званих загальних (м'яких, Soft skills) компетентностей, найперше – здатності до освоєння нових знань та набуття нових навиків. Таким чином, зростає роль і місце людини в організації та, відповідно, виникає необхідність зміни підходів до управління людськими ресурсами.

Дослідження різних аспектів управління людськими ресурсами розпочалося порівняно недавно. Слід виділити роботи М. Армстронга, який розробив базові теоретичні підходи до оцінки ефективності управління людськими ресурсами, інвестування в людські ресурси, навчання та програми навчання працівників. Питання теорії та

практики управління людськими ресурсами представлені також у публікаціях С Робінса (Stephan P. Robbins), Д. де Цензо (David A. Cenzo), Р. Гріффіна (Ricaу W. Griffin).

Теоретичним та практичним дослідженням у сфері управління людськими ресурсами присвятили свої роботи такі вітчизняні вчені: Безтелесна Л.І., Верига В.Л., Геращенко І.М., Довгань Л. Є., Зайченко О. І., Кузнецова В. І., Ковтун Н. С., Кулаковська Л. П., Петрова І. Л., Сардак С.Е. та інші.

Незважаючи на те, що західними менеджерами активно застосовується концепція стратегічного управління працівниками, вона не знаходить застосування на практиці у вітчизняних організаціях, не існує єдиного механізму впровадження сучасних управлінських практик, тому необхідна розробка теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій для розвитку та адаптації концепції управління людськими ресурсами з урахуванням особливостей сфери охорони здоров'я.

На основі узагальнення вітчизняних та зарубіжних праць уточнено визначення людських ресурсів організації як визначального фактору та рушійної сили її розвитку, яка поєднує особистісні, ділові, професійні якості, сукупність яких за їхнього безперервного розвитку забезпечує стратегічні конкурентні переваги організації. Обґрунтовано авторське бачення групування вимог до працівників закладів охорони здоров'я на основі компетентнісного підходу, що враховує такі групи критеріїв як базові (однакові для усіх працівників в межах певної категорії), професійні та загальні компетентності (які можуть суттєво відрізнятись навіть в межах однієї категорії працівників).

Управління людськими ресурсами ми розглядаємо як сукупність методів, підходів, технологій створення необхідних умов та мотивації працівників організації до формування, розвитку та реалізації особистісного, ділового, професійного потенціалу для досягнення цілей організації, забезпечення її конкурентоспроможності з одного боку, інтересів працівників з іншого. Змістовне наповнення управління людськими ресурсами доцільно формувати на основі симбіозу певних елементів базових концепцій та моделей, які визначають основоположні принципи, критерії та підходи, що враховують сучасні зміни середовища діяльності організацій, характеру праці, вимог до працівників та їх позиціонування як суб'єкта управлінського процесу. Тому, на нашу думку, доцільно

уточнити методологічні аспекти управління людськими ресурсами, зокрема, принципи (розвитку, цілеспрямованості, науковості, системності, несуперечності, стохастичності, інформативності), критерії (конкурентоспроможність людських ресурсів, людський потенціал, ефективність його використання, оптимальність кадрового складу), підходи до дослідження управління людськими ресурсами (комплексний, інституційний, структурно-функціональний, функціональний, системний, синергетичний); підходи до обґрунтування показників аналізу складових управління людськими ресурсами (ресурсний, індикаторний, результативний, системний), які максимально враховують специфіку функціонування організацій за умов зміни характеру та складу праці, необхідність гуманізації системи менеджменту організацій.

Інтенсивність змін соціально-економічного середовища діяльності організацій вимагають нових знань, навичок, компетентностей, висувають нові вимоги до працівників, тому однією з найважливіших функцій сучасного управління людськими ресурсами є функція розвитку, що полягає у стимулюванні особистісного, ділового, професійного розвитку співробітників, які поділяють цінності організації та забезпечують отримання необхідного результату.

Таким чином, сучасна модель управління людськими передбачає орієнтацію на людину у всіх її проявах та формування умов для розвитку та реалізації особистісного, ділового, професійного потенціалу співробітників для досягнення цілей організації, забезпечення її конкурентоспроможності.

1. Безтелесна Л. І. Стратегічне управління людськими ресурсами як основа модернізації системи управління регіональним розвитком в Україні. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2014. Вип. 3. С. 153–159.

2. Вериґа В. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах змін. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія : Економічні науки. 2020. № 4. С. 40–46.

2. Черчик Л., Сергійчук Р. Сутність та складові управління розвитком персоналу закладів охорони здоров'я. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки* : журнал. Луцьк: Вежа-Друк, 2022. № 1 (29). С. 53-61. DOI: <https://doi.org/10.29038/2486-4618-2022-01-58-66>

СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Мехович Сергій, Адельшин Шаміль, Кузьминський Антон
Національний технічний університет «Харківський політехнічний
інститут», м.Харків

В доповіді розглядається роль та значення соціального партнерства в контексті міжнародного бізнесу. Соціальне партнерство визначається як стратегічне партнерство між бізнесом та різними зацікавленими сторонами з метою спільного вирішення соціальних, екологічних та економічних проблем. Автори аналізують основні принципи та форми соціального партнерства в міжнародному контексті, а також розглядає вплив таких партнерств на сталість бізнесу та його репутацію. Особлива увага приділяється прикладам успішних соціальних партнерств у міжнародному бізнесі та їхньому впливу на суспільний розвиток та стале виробництво. Результатом є розуміння важливості соціального партнерства для сталого розвитку міжнародного бізнесу та рекомендації щодо вдосконалення практики у цій сфері.

Важливість та актуальність дослідження особливостей соціального партнерства та соціальної відповідальності в сфері міжнародного бізнесу визначається збільшенням міжнародної торгівлі, що створює потребу в співпраці між такими установами як уряд, бізнес та громадський сектор для отримання позитиву в досягненні глобальних цілей сталого розвитку [1-13]. Бізнес-структури все в більшій мірі усвідомлюють свою позитивну роль у досягненні соціального добробуту і вирішенні соціальних задач, що стає важливою частиною їх стратегії управління [2, 4, 6, 8].

Соціальна відповідальність міжнародного бізнесу (CSR) стала ключовим фактором у сучасному бізнес-середовищі і може суттєво вплинути на успіх компанії. Це підходить, що враховує вплив бізнесу на суспільство та довкілля, і відповідні дії, спрямовані на забезпечення сталого розвитку та підтримку спільнот [1, 5, 12]. Стратегія соціальної відповідальності міжнародного бізнесу визначається зусиллями компанії для врахування впливу її діяльності на суспільство та довкілля [7, 13]. Нами пропонуються ключові аспекти, які показують, що соціальна відповідальність може впливати на успіх міжнародного бізнесу. Їх науковий та практичний зміст можна звести до наступних пропозицій.

Підвищення репутації і бренду: компанії, які активно займаються CSR, зазвичай мають кращу репутацію в очах споживачів, і це може призвести до збільшення продажів та підтримки клієнтів. Бізнес-структури, які активно займаються питаннями соціальної відповідальності, зазвичай мають покращену репутацію та більш сильний бренд. Це може позитивно позначитися на їхній конкурентоспроможності та здатності привертати клієнтів.

Залучення та утримання талановитого персоналу: багато людей вважають, що важливо працювати для компанії, яка дотримується високих стандартів соціальної відповідальності. Високоякісні кадри часто шукають роботу в компаніях, які демонструють високий рівень соціальної відповідальності. Такі компанії мають перевагу у привертанні та утриманні талановитих співробітників.

Мінімізація ризиків: звернення до соціальної відповідальності може допомогти компаніям уникнути негативних впливів на довкілля та суспільство, таких як санкції, регулюючі заходи чи громадський бойкот. Ретельне управління соціальними та екологічними ризиками може допомогти компаніям уникнути потенційно шкідливих ситуацій, таких як публічні скандали або судові справи.

Залучення інвестицій та фінансова стабільність: інвестори все більше оцінюють CSR при прийнятті рішень про інвестування, тому компанії з добре розвинутою CSR можуть мати кращий доступ до фінансування. Інвестори все більше оцінюють соціальну відповідальність компаній при прийнятті рішень щодо інвестицій, тому компанії, які активно прагнуть до CSR, можуть мати кращий доступ до фінансових ресурсів.

Поліпшення взаємодії з урядовими органами та регуляторами: компанії, які виконують високі стандарти соціальної відповідальності, часто мають легший доступ до ринків і більшої підтримки від урядових органів. Бізнес-структури, які прагнуть до соціальної відповідальності, часто отримують підтримку та партнерство з урядовими структурами та неприбутковими організаціями, що сприяє стабільності та розвитку бізнесу.

В доповіді підкреслюється важливість та актуальність соціальної відповідальності для успіху міжнародного бізнесу. Пропоновані нами аспекти є дуже важливими для підтримки довгострокової стійкості та конкурентоспроможності компаній. Такого роду стратегія дозволяє бізнесу створювати вплив на своє оточення, а також забезпечує внутрішню стабільність і залучення ключових ресурсів, які необхідні

для досягнення успіху. Соціальне партнерство в міжнародному бізнесі визначається як стратегічне співробітництво між підприємствами та різними зацікавленими сторонами з метою спільного вирішення соціальних, екологічних та економічних проблем. Ця концепція набуває все більшого значення в сучасному світі, де компанії розуміють важливість участі у суспільному житті та вирішенні глобальних викликів.

1. Pererva P.G., Kobieliava T.O., Shaulska L.V. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities // Економічний журнал Одеського політехн. університету. 2023. № 1(23). С. 43-50.
2. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
3. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
4. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
5. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства /ТОВАЖНЯНСЬКИЙ. Х.: Віровець А.П.: Апостроф, 2012. 703 с.
6. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.
7. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.
8. Kosenko A.P., Kobieliava T.O., Tkachova N.P. Forecasting industry park electrical products // Науковий вісник Полісся. 2017. № 4 (12). Ч. 2. С. 106-111.
9. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
10. Гончарова Н.П., Перерва П.Г. Маркетинг інноваційного процесу. К.: ВИРА-Р, 1998. 267с.
11. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.
12. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
13. Шаульська Л.В., Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Дослідження інноваційних змін в розвитку електронного бізнесу // [Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит](#). № 11(189) (2023). С. 115-131.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУТНОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Інна Милько

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

У сучасному конкурентному середовищі кожне підприємство повинно сформувати чітку стратегію просування товарів або послуг, саме тому варто особливу увагу звертати на систему маркетингового планування. Завдяки маркетинговому плануванню підприємство може аналізувати ринок, визначати свою цільову аудиторію, вивчати конкурентів і розробляти ефективні методи залучення клієнтів. Також така система допомагає компанії встановити конкретну мету і цілі для досягнення успіху на ринку, підтримання конкурентоспроможності, успішного розвитку бізнесу, враховуючи зміни у потребах споживачів та маркетингових інноваціях.

Маркетингове планування є першочерговою функцією маркетингової діяльності, в межах якої передбачено побудову маркетингового плану. Як вважає Дж. Вествуд, план маркетингу виглядає як карта, яка зображує напрямок руху компанії і шлях, який вона повинна подолати для досягнення мети.

План маркетингу виявляє перспективні бізнес-можливості компанії, встановлює способи проникнення, захоплення і утримання позицій на певних ринках [5]. На думку основоположника маркетингу – Ф.Котлера – план маркетингу є системою заходів, пов'язаних з термінами, обсягами фінансових ресурсів і відповідальними за досягнення поставлених цілей і вирішення проблем, що виникають на шляху до підвищення конкурентоспроможності підприємства [6].

Семенюк С. розуміє під плануванням маркетингу «логічну послідовність окремих видів діяльності і процедур з постановки цілей маркетингу, вибору стратегій маркетингу і розробки заходів по їх досягнення за певний період, тобто це діяльність по розробці окремих видів плану маркетингу». Цей процес належить до системи маркетингового менеджменту, елементами якої є також реалізація, координація та контроль [4]. На думку вченої, метою планування маркетингу є зниження маркетингових ризиків і використання наявних ресурсів на найбільш перспективних напрямках у довгостроковому і в короткостроковому періодах [4].

Маркетингове планування, на думку колективу авторів [3], є управлінським процесом, який поєднує такі складові: оцінка можливостей здійснення господарської діяльності підприємства, аналіз наявних та набуття нових конкурентних переваг, пошук необхідних ресурсів, визначення маркетингових цілей, розробка маркетингового плану. Маркетингове планування необхідне на підприємстві для підвищення ефективності використання ресурсів компанії, враховуючи цілі у сфері маркетингу; посилення досягнення корпоративних цілей підприємства.

Згідно представленого вище матеріалу, маркетингове планування на підприємстві тісно пов'язане з загальною корпоративною стратегією і орієнтується на проголошені місію, цілі, основні й допоміжні завдання, ринки збуту та можливості розширення, сегментування споживачів, дотримання основних принципів планування [3].

Загалом маркетингове планування здійснюється на таких рівнях:

1) корпоративний рівень, метою якого є забезпечення оптимального співвідношення між діючими та перспективними бізнес-напрямами;

2) рівень стратегічних бізнес-одиниць, до завдань якого належить планування розширення виробництва діючих продуктів та розроблення нових продуктів, а також розподіл і перерозподіл ресурсів;

3) рівень окремого продукту чи бренду – планування, яке передбачає визначення найбільш привабливих ринкових сегментів.

У контексті визначення сутності «маркетингового планування» доцільно розглянути процес організації формування планів маркетингу та термінів, на які вони складаються. Найчастіше дослідники використовують такі методи маркетингового планування:

1) метод «згори вниз» – метод, для якого характерна централізація та основна роль при цьому належить вищому керівництву;

2) метод «знизу вгору» – метод, для якого характерна децентралізація та враховується думка безпосередніх виконавців завдань [1].

За термінами маркетингове планування поділяють на оперативне, тактичне та стратегічне, при цьому часто оперативне і тактичне маркетингове планування об'єднують, оскільки вони передбачають конкретизацію та деталізацію стратегічного маркетингового плану.

Мельниченко О. також вважає, що маркетингове планування потрібно розрізняти за термінами, змістом плану і за методами

прийняття рішень. У своєму дослідженні науковець описує такі моделі прийняття рішень: планова модель, інтерпретаційна модель, політична модель, модель логічного розвитку, екологічна модель, модель лідерського бачення [2].

Отож, варто зазначити, що маркетингове планування є цілеспрямованим процесом, яке формується певними взаємопов'язаними елементами та метою якого є прогнозування, аналіз ключових аспектів розвитку бізнесу, встановлення конкретних цілей та завдань у сфері маркетингу, а також визначення шляхів досягнення успіху підприємства.

1. Дячун О. Д. Сутність стратегічного маркетингового планування, його завдання та принципи. *Галицький економічний вісник*. 2015. Том 48. № 1. С. 140-147.

2. Мельниченко О.О. Маркетингове планування як ключовий чинник конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. №7. С. 167-181. <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/7303/7344>

3. Росоха В. В., Газуда Л. М. Особливості планування в системі маркетингового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2013. Випуск 2(39) Частина 1. С. 223-233.

4. Семенюк С. Маркетингове планування діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 1(26). С. 84-92. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/621/2/TNTUB_2010_v26_No1-S_Semeniuk-Marketing_planning_businesses_84.pdf

5. Хамініч С.Ю., Сокол П.М., Горб П.В. Маркетингове планування на підприємствах в умовах трансформаційної економіки. *Ефективна економіка*. 2017. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5581>

6. Kotler P., Keller K.L. Marketing management. 14th ed. Prentice hall, 2012. 812 p.

WIRTUALNE WYSTAWY W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA DZIAŁALNOŚCIĄ WYSTAWIENNICZO-TARGOWĄ PRZEDSIĘBIORSTWA PRZEMYSŁU LEKKIEGO

Inna Mylko

Wołyński Uniwersytet Narodowy im. Leśi Ukrainki, Łuck

Waldemar Włoch

Wyższa Szkoła Społeczno-Gospodarcza w Przeworsku,
Rzeczpospolita Polska

Wysoki stopień niepewności skłania współczesne przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych sposobów poszerzania rynków zbytu dla swoich produktów. W tym przypadku warto wykorzystać procesy cyfryzacji i technologie informacyjne. Aby w pełni zrozumieć korzyści płynące z wykorzystania produktów informatycznych, konieczne jest zintegrowanie następujących technologii z systemem zarządzania wystawami i targami [2].

Wirtualna wystawa to wystawa online, na której odwiedzający mogą odkrywać i oglądać różne obiekty, kolekcje lub inne wystawy za pomocą komputera lub smartfona. Zwykle posiada wszystkie podstawowe atrybuty tradycyjnej wystawy, takie jak kuratorskie wycieczki, opisy i zdjęcia eksponatów, prezentacje wideo oraz możliwość komunikowania się z organizatorami lub innymi odwiedzającymi za pośrednictwem specjalnych czatów lub forów. Wirtualne wystawy zapewniają ludziom z całego świata możliwość uczestniczenia w interesujących wydarzeniach, niezależnie od położenia geograficznego i ograniczeń czasowych, a także zwiększają dostępność sztuki i wydarzeń kulturalnych.

Wirtualna wystawa otwiera szerokie możliwości dla przedsiębiorstw przemysłu lekkiego, w szczególności swobodny wybór wystawy tematycznej i wirtualnego stoiska, które będzie zawierać informacje o firmie, gotowych produktach i tkaninach; otrzymywanie statystyk odwiedzin i oceny wirtualnego stoiska firmy; możliwość samodzielnego wprowadzania zmian w informacjach zamieszczonych na wirtualnym stoisku [3].

Wirtualne stoisko to wirtualna ekspozycja, która zawierać będzie podstawowe informacje o firmie, jej specjalizacji, asortymencie odzieżowym, kolekcjach tematycznych, tekstyliach domowych z różnymi haftami, a także możliwościach ich wykorzystania we wnętrzach (treści wideo) oraz dane kontaktowe. Istnieje możliwość uzyskania opinii od

konsumentów. Organizatorzy wystaw wykorzystują specjalne technologie flash, aby prezentacja ich firm i produktów była bardziej interesująca i dynamiczna. Wirtualne wystawy są z natury interaktywne [1, 3].

Główne zalety korzystania z technologii internetowych i uczestnictwa w wirtualnych wystawach dla przedsiębiorstw przemysłu lekkiego to: zmniejszenie kosztów logistycznych, transportu sprzętu wystawienniczego, kosztów reklamy i marketingu; poprawa wizerunku firmy i zwiększenie jej konkurencyjności; poszerzenie potencjalnego rynku i możliwość szybkiego reagowania na zmiany rynkowe [1, 3].

Wirtualna wystawa usuwa ograniczenia dotyczące geografii uczestników i ich liczby, struktury wystawców i czasu trwania wystawy. Aby ta możliwość została zrealizowana, wirtualna wystawa musi być zbudowana na wielojęzycznej platformie [4].

Sugerujemy, aby firma przestrzegała pewnych zasad, decydując się na udział w wirtualnej wystawie.

1. Przed rozpoczęciem wystawy należy zapoznać się z platformą i jej funkcjonalnością. Dowiedz się, jak korzystać z nawigacji, aby przejść z jednego działu wystawy do drugiego, jak wyszukiwać stoiska wystawowe, korzystać z czatów i innych narzędzi.

2. Ważne jest, aby mieć wysokiej jakości i odpowiednie treści. Konieczne jest przygotowanie jasnych i pouczających materiałów na temat firmy i produktów, które będą prezentowane na wystawie.

3. Nawiązanie interakcji z odwiedzającymi. Korzystaj z czatu lub wiadomości, aby komunikować się z potencjalnymi klientami na wcześniej umówionych spotkaniach, odpowiadać na pytania w odpowiednim czasie i dostarczać niezbędnych informacji.

4. Zaangażowanie publiczności targowej w wirtualne stoisko firmy poprzez wirtualną demonstrację produktu, webinar lub prezentację online. Zainteresuje to odwiedzających i sprawi, że zwrócą uwagę na wirtualne stoisko.

5. Działania powystawowe – po wystawie należy komunikować się z zebranymi kontaktami, wysyłając dodatkowe informacje lub ofertę współpracy.

Wirtualne wystawy odzieżowe można znaleźć na różnych platformach i stronach internetowych. Oto kilka zalecanych zasobów, w których można znaleźć wirtualne wystawy.

1. Wirtualny Tydzień Mody. Ta strona internetowa oferuje dostęp do wirtualnych pokazów mody różnych marek i projektantów. Możesz przeglądać kolekcje i dołączać do wirtualnych pokazów w czasie

rzeczywistym.

2. Vogue Runway. Ten zasób umożliwia przeglądanie kolekcji znanych marek modowych z całego świata. Możesz zapoznać się z najnowszymi trendami, obejrzeć zdjęcia i filmy z pokazów mody.

3. Artsy. Ta platforma specjalizuje się nie tylko w modzie, ale także w sztuce współczesnej. Na platformie można znaleźć wirtualne wystawy w różnych kategoriach, w tym odzieży i akcesoriów.

Cele, do których dąży firma, uczestnicząc w wystawie, są pod wieloma względami podobne do tych, do których dąży firma, organizując własną wystawę. Niemniej jednak istnieją pewne różnice. Jednym z najbardziej nietypowych i naturalnych celów jest obecność dla samej obecności. W dzisiejszych czasach nieobecność solidnej, dobrze nagłośnionej firmy na targach jest coraz częściej postrzegana w środowisku biznesowym jako sygnał ukrytych problemów, takich jak trudności organizacyjne, techniczne czy najprawdopodobniej finansowe.

Dlatego wirtualna wystawa dla przedsiębiorstwa przemysłu lekkiego jest narzędziem komunikacji marketingowej i elementem systemu zarządzania wystawami i targami, który jest możliwy dzięki nowoczesnym, wysoce inteligentnym usługom oprogramowania, może zapewnić personalizację relacji z każdym odwiedzającym, znacząco przekształcając całą działalność marketingową firmy.

1. Baklan O. Współczesne kryterium efektywności poprawy jakości zarządzania. *Aktualne problemy ekonomii*. 2014. № 9 (27). C. 149-156.

2. Mylko I.P., Demchuk D.V. Teoretyczne podstawy zarządzania działalnością wystawienniczą i targową w przedsiębiorstwie. *REBUILD UKRAINE: biznes całego cywilizowanego świata: zbiór streszczeń II Międzynarodowej Konferencji Naukowo-Praktycznej* (Łuck, 15 marca 2023 r.) / pod redakcją N. Pavlikha. Łuck: Vezha-Druk, 2023. C. 218-221.

3. Serednitskaya L.P., Gega R.V. Działalność wystawiennicza i targowa w systemie komunikacji marketingowej. *Gospodarka i społeczeństwo*. 2017. Wyd. № 13. C. 716-721. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/122.pdf

4. Wirtualne wystawy - nowe możliwości komunikacji marketingowej. *Marketing na Ukrainie*. 2017. №5-6. C. 33-37. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197266395.pdf>

ПОЛІТИКА ЗАЛУЧЕННЯ ДОДАТКОВИХ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНому БІЗНЕСІ ЄВРОПИ

Михайлюк Олена

Одеський національний економічний університет

У готельному бізнесі послуги, які пропонуються клієнту, поділяються на основні та додаткові.

Основні послуги, які надає готель, це проживання та харчування. Таким чином, номереосновною послугою підприємства, що відноситься до готельного бізнесу. Поселення та виселення здійснюється цілодобово. Окрім надання житла для тимчасового перебування, надаються супутні послуги, такі як зміна постільної білизни, видача рушників та засобів гігієни, можливість користування технікою і телевізором, прибирання та санітарна обробка. Усі ці послуги входять до вартості готельного номера відповідно до договірних зобов'язань. Харчування здійснюється закладами харчування, ресторанами, кафе, барами, які працюють приготелі або спільно з ним. Також можлива доставка їжі в готельний номер. Додаткові послуги готелю. Для кращого залучення клієнтів, пропонують платні або безкоштовні додаткові послуги. Серед них можуть бути розважальні послуги, персональні послуги, послуги для сімей з дітьми, послуги для бізнес-клієнтів або VIP-клієнтів. Такі додаткові послуги можуть залучити додаткових клієнтів у низький сезон, поліпшити імідж закладу. Збільшити його прибуток

Найбільш поширені додаткові послуги: ☐ ремонт одягу та взуття, прання, послуги хімчистки; ☐ послуги перукарні; ☐ більярд, тренажерний зал, різні дитячі майданчики; ☐ доставка квітів та подарунків; ☐ користування камерою схову або сейфом; ☐ прокат спортивного інвентарю та побутової техніки; ☐ прокат автомобілів; ☐ виклик таксі; ☐ доставка квитків на транспорт та різноманітні заходи; ☐ отримання замовлення з ресторану; ☐ екскурсійне обслуговування; ☐ оренда конференц-залу або іншого приміщення. • магазини та платіжні термінали; • оренда банкетних залів; • ексклюзивне обслуговування; • сауна, басейн, лазня, фітнес-зал; • автомобільна стоянка, що охороняється. • різні види зв'язку; • доставка до номеру гостя їжі та різноманітних напоїв; • можливість запрошення перекладача, гіда або екскурсовода; • транспортні послуги та багато іншого. Додаткові послуги готелю збільшують дохід готелю, додаючи

більше цінності кожному бронюванню. Вони бувають різних форм, і є багато способів забезпечити їх успішний маркетинг.

Гості купують додаткові послуги готелю, щоб покращити своє перебування, як правило, у формі зручностей або додаткових послуг. Зазвичай вони додають їх під час бронювання або після прибуття до готелю. Послуги, придбані на стійці реєстрації, як правило, більш персоналізовані та пристосовані до вподобань гостей, що полегшує їх продаж.

Готелі завжди шукають способи збільшити кількість повторних відвідувань. Коли хтось має позитивний досвід використання готельних послуг, він, ймовірно, стане повторним гостем.

Перелік найкращих додаткових послуг готелів Європи:

1. Оновлення номерів. Гості можуть перейти зі стандартного номера на більш високу категорію, наприклад, люкс з видом на океан або сад. Якщо це не зроблено під час бронювання, можна запропонувати підвищення класу за зниженою ціною під час реєстрації.

2. Транспорт. Деякі готелі пропонують трансфер до/з аеропорту, поїздки до центру міста або зустріч пізно ввечері. У неробочий час це виконується за додаткову плату.

3. Їжа та напої. Надання гостям можливості вибору між напівпансіоном, повним пансіоном і сніданком гарантує, що вони матимуть принаймні один прийом їжі у готелі. Можна передбачити додаткову плату за обслуговування номерів.

4. Заїзд та виїзд. Коли гості можуть прибути раніше або поїхати пізніше можна заробити більше на кімнаті, яка в іншому випадку залишилася б незайнятою.

5. Консьєрж допоможе забронювати ресторан, організувати екскурсії та забронювати квитки на заходи. Хоча це безкоштовно для гостей, власники готелів можуть отримати комісію від оператора.

6. Пакетні пропозиції включають до додаткових послуг. Це не коштуватиме багато, але вони можуть гарантувати, що ресторан і спа-центр будуть заповнені. Можна підготувати пакети з додатковими зручностями для особливих випадків, наприклад, торт, прикраси, шампанське та квіти на дні народження чи ювілеї.

7. Розваги та заходи на місці. Розваги на території готелю чудово працюють – це може бути кінотеатр під відкритим небом на даху чи в саду, з продажем напоїв та їжі. Можлива організація коворкінгу за окрему оплату або друк документів.

8. Тематичні вечірки – жива музика, їжа та напої можуть привабити різноманітну аудиторію, змішуючи місцевих жителів і гостей.

9. Туристичний збір. Зазвичай, його не включають до вартості проживання, що вказана на сайті готелю, але сума збору іноді може сягати 50% від загальної вартості номера [1].

Проаналізувавши готельний ринок Європи, оцінемо окремі види додаткових послуг (табл. 1.).

У багатьох готелях Європи зустрічаються оригінальні додаткові послуги:

1. Привітання гостей по імені під час вечері або обіду у ресторані.

2. Персоналізовані привітання під час реєстрації в готелі. У номері ставлять кошик з фруктами або вазу з квітами та листівку з іменем гостя. 2. Робочий простір. Багато європейських гостей працюють як фрілансери, а багато віртуально. Готель забезпечує певну зону з високошвидкісним Інтернетом, принтером, ноутбуком.

3. Сервіси вибору. Pick and Drop не надто поширений серед видів послуг готельного господарства. Однак деякі готелі Європи надають цю послугу. Зазвичай Pick and Drop полягає у наявності водіїв, які відвезуть гостей, куди вони хочуть. Цей сервіс надається готелем. 4. Пропонуються екскурсії до музеїв, художніх галерей і культурних місць.

5. Приміщення для організації заходів і офіційних зустрічей. 6. Місце для бігу - доріжка навколо готелю.

7. Безкоштовні варіанти подорожей. Деякі гості та клієнти люблять подорожувати містом самостійно і часто хочуть мати автомобіль чи велосипед, щоб пересуватися.

8. Особисте тренажерне обладнання. У готелях зазвичай є тренажерні зали та фітнес-зони. Однак не усі люблять ділити простір. Пропонується персональне тренажерне обладнання на вимогу.

9. Харчування на відкритому повітрі. Понад 50% людей шукають кращого середовища для обіду. Відкритий майданчик стає додатковим об'єктом, який подобається більшості гостей.

10. Безкоштовні книги та фільми із закусками. Обладнання певного місця для читання або перегляду фільму, продаж попкорну [2].

11. Сніданки на весь день. Багато готелів пропонують своїм гостям прості безкоштовні континентальні сніданки. Деякі навіть почали подовжувати часові рамки, щоб зробити його доступним довше. 12. Послуга прийому/висадки. Деякі готелі, особливо ті, що знаходяться за межами центру міста, пропонують своїм гостям безкоштовні послуги

трансферу та висадки. Створення регулярного розкладу допомагає скласти плани, встигнути на трансфер, коли це потрібно. 13. «Безкоштовно» - потужний психологічний тригер. Гостям пропонується невеличкий подарунок: пляшка води, маленька пачка м'ятних кубиків або пазл. InterContinental Park Lane у Лондоні пропонує своїм гостям пісочне печиво з маслом, виготовлене у Шотландії, разом із чашкою чаю Wellington. 14. Пересилання багажу. 15. Прокат одягу. Іноді гостям може знадобитися одяг для події, яку вони не планували. Деякі розкішні готелі пропонують гостям тимчасову шафу, щоб вони могли відвідувати світські заходи чи ділові зустрічі, не турбуючись про свій зовнішній вигляд. Hotel de Rome пропонує своїм гостям дизайнерські сукні Шумахера без додаткової плати, незалежно від того, чи потрібна їм коктейльна сукня або вечірня сукня. 16. Сучасний телевізор. Телевізори у новому готелі Virgin можна використовувати для замовлення обслуговування номерів і керування термостатом. Крім того, ним можна керувати за допомогою смартфона [3].

Таблиця 1 Види додаткових послуг у готелях Європи

Види послуг Характеристика

Послуги організацій

громадського харчування

- пивний бар, бар, ресторан, кафе, буфет; - доставка їжі та напоїв у номер; - доставка їжі у номер; - доставка сніданку у номер; - чайник, заварник для чаю/кавоварка

Розважальна

інфраструктура

- казино, дискотеки, нічний клуб, зал гральних автоматів, більярдна; - послуги гідів-перекладачів, екскурсійне обслуговування; - організація доставки квитків у театри, на концерти, у цирк; - додаткові телевізійні канали з оплатою за перегляд

Транспортні послуги - виклик таксі, оренда автомобіля

- бронювання квитків на усі види транспорту; - замовлення автотранспорту за бажанням гостей;

Романтичні послуги - закупівля та доставка квітів

Ремонт - ремонт і прасування одягу; - ремонт і чищення взуття; - ремонт побутової техніки, годинників, радіоапаратури;

Послуги краси - послуги перукарні, манікюрного і масажного кабінетів;

Побутові послуги - послуги хімчистки та пральні;

Консьерж-послуги - розвантаження, завантаження та доставка багажу до номеру; - оренда предметів культурно-побутового призначення, телевізорів, посуду, спортивного інвентарю тощо;

Фітнес - сауна, лазня, басейни, тренажерний зал; - критий басейн; - спа- та оздоровчий центр; - оренда велосипедів; - масаж; - уроки тенісу

MICE-послуги - оренда переговорних залів, конференц-залу; - послуги бізнес-центру; - факс/ксерокопіювання; - сейф для ноутбука

Паркування - приватне паркування; приватне паркомісце

Прання - пральня із самообслуговуванням; - послуги пральні

Для всієї родини - послуги няні або догляд за дітьми; - зона для відпочинку; - електроковдра; - для дітей окремі басейни, ігрові майданчики, міні-клуби; - пляжні міні-клуби; - пляжні лежаки і парасольки надаються платно або безкоштовно – залежно від регіону і концепції готелю. Перші від моря ряди лежаків – завжди за додаткову плату і найдорожчі.

Інші - зберігання речей і цінностей

- продаж сувенірів, листівок та іншої друкованої продукції

Джерело: складено автором

17. Для клієнтів готелю можуть пропонувати різні види активностей: великий теніс, настільний теніс, міні-гольф, прокат велосипедів, баскетбол, більярд, дартс, настільні ігри (шахи, карти, доміно). Також у готелі організовують денні та вечірні розважальні анімаційні програми для дітей та дорослих.

Готель HappyGuestsLodge (ВеликаБританія. графствоЧешир)пропонує для одиноких гостей друга - золотурибкунарізвиськоХеппізап'ятьфунтів. У готеліRitz-Carlton (Берлін,Німеччина)функціонує єдиний у світі бар «Fragrances», у якому пригощаютькоктейлями,які повторюють аромати знаменитих брендів. У парфумному меню є аромати Armani, Annick Goutal, Yves Saint Laurent,L'Artisan Parfumeur та інші.Водному іззалів бару презентовані п'ятнадцять флаконів з детальним описом: назва коктейлюта

його складові. Тут є як алкогольні, так і безалкогольні коктейлі. Наприклад, деякі коктейлі подають у металевихвідерцяхJoMalone,мініатюрнихкошикахуформівелосипеда ічашахTrussardi. Ірландський готель Ashford Castle за 2000 дол. для романтичної пари проводить незабутній захід - пропозицію руки та серця. Пакет “Пропозиція” розрахований на три доби і включає: спа-

процедури у комплексі готелю, чарівні прогулянки ввечері по околицях, вечерю з шампанським та свічками. Обручку майбутній нареченій приносить сова Джинглі, яка живе у замку з 1999 року і має досить міцні кігті, щоб утримати кільце з камінням будь-якого розміру.

Готель Ritz-Carlton підтримує за 60 доларів надає можливості сім'ї замовити додатковий пакет послуг "Бій подушками". До пакету дадаєть пакет з подушками, ком пакт-диск з цікавими іграми. Таким чином, менеджмент готелю вважає, що спільне проведення дозвілля дає змогу членам сім'ї згуртуватися, стати більш дружніми. Голандський готель Carlton Ambassador облегшує процес розлучення і вважає, що це не привід сваритися і впадати у депресію. Готель надає юридичну та психологічну допомогу сімейним парам під час розлучення. Зазвичай, клієнти заїжджають до готелю у п'ятницю, протягом вихідних юристи і психологи компанії DivorceHotel допомагають їм залагодити усі формальності, пов'язані з розлученням. До понеділка процес розлучення закінчується і задоволені клієнти роз'їжджаються. Вартість такого варіанту проведення "вікенду" у готелі - 5000 доларів США [4].

Висновки.

Найбільш відвідуваний континент у світі – Європа. Європейський туризм має все: від захоплюючої природи до глибоко вкорінених культур і традицій, до яскравих кулінарних вражень, які найкращим чином захоплять смакові рецептори до розважальних фестивалів, які обіцяють щось для кожного.

Європейська гостинність сприяє зайнятості молоді та відіграє важливу роль у просуванні гендерної рівності та соціальної інтеграції.

Готелі використовують технології, які змінюють досвід клієнтів. Деякі технології призводять до значних покращень і економії на ринку гостинності.

Очікується, що менеджери та керівники сфери гостинності не лише реагуватимуть на поточні виклики та скористаються можливостями, але й зосередяться на операційній гнучкості, щоб зрозуміти, як еволюціонували уподобання споживачів.

Найуспішніші компанії гостинності постійно розвиваються. Це включає маркетингові зусилля та процеси гостинності, щоб охопити новітні технології та реагувати на глобальні події.

Впровадження нових технологій може допомогти зробити бізнес ефективнішим, а в інших випадках це може покращити загальний досвід роботи з клієнтами.

Додаткові послуги є потужною стратегією збільшення прибутку готелю. Диверсифікація потоків доходу є одним із найкращих способів збільшити прибутковість.

Одним з варіантів є збільшення терміну перебування. Пропозиція таких послуг, як спа-процедури, поле для гольфу, екскурсії містом і заняття фізичними вправами, може збільшити дохід.

Більшість гостей насолоджується зручністю «все-в-одному», що робить готелі з широким спектром додаткових послуг більш привабливими та надає їм конкурентну перевагу. Для цього залучають більш різноманітну клієнтську базу з сегментів відпочинку, бізнесу, сім'ї та MICE.

Трендові чинники, відповідальні за розвиток ринку ділових подорожей, включають подорожі для відпочинку (бізнес + відпочинок), IoT (Інтернет речей), розробку розумних готелів, віртуальну реальність для бронювання готелів і персоналізацію. Усі ці розробки у готелях у найближчому майбутньому призведуть до зростання сегмента харчування та розміщення, а також загального ринку ділових подорожей. Крім того, використання робототехніки є трендовим фактором, який приваблює клієнтів у готелі. Роботи використовуються в готелях для зустрічі гостей, надання інформації, обробки багажу та прибирання.

1. Eva Lacalle How to increase hotel revenue with add-on services? URL: <https://www.mews.com/en/blog/hotel-add-on-services>

2. Types of hotel services. URL: <https://wiki.otelms.com/en/post/types-of-hotel-services/> (date of request: February, the 11th, 2024).

3. 7 Hotel Guest Services You Can Offer. URL: <https://www.gourmetmarketing.net/blog/hotel-guest-services-you-can-offer>

4. Мельницька Ю. Прогулянка з левами: Найекстравагантніші послуги в готелях світу. URL: <https://investory.news/progulyanka-z-levami-najekstravagantnishi-poslugi> (дата звернення: 13.02. 2024).

РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗБІЛЬШЕННІ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Олександр Моран, к.е.н.,

Національний лісотехнічний університет України

Сьогодні, в ринковій економіці, прибуток – це один з основних показників оцінки ефективності діяльності підприємства в незалежності від форми його власності та умов господарювання. Головною метою будь якої підприємницької діяльності є прибуток, що повинен створювати фінансову складову та економічну базу розвитку підприємства, галузі, регіону та держави загалом. Прибуток є одним з основних економічних показників оцінки фінансової діяльності господарюючого суб'єкта, що найбільш повно характеризує його економічний стан, а саме: ефективність процесу виробництва, якість та кількість виробленої та реалізованої продукції (робіт, послуг), стан продуктивності праці персоналу підприємства, рівень і склад витрат підприємства та собівартість готової продукції та ін. За рахунок елементів податкової системи держави та фінансового ринку, прибуток підприємства розподіляється у дохід країни, на формування фінансових резервів підприємств, є основним економічним показником, що оцінює ефективність підприємницької діяльності та джерелом доходів фізичних та юридичних осіб. Рівень та розмір прибутку показує ступінь уміння керівництва успішно та ефективно здійснювати фінансову і господарську діяльність та є одним із основних внутрішніх резервів самофінансування виробничої діяльності підприємства. Але для ефективного формування та максимізації прибутку необхідне постійний процес управління прибутком підприємства, тобто процес підготовки та прийняття відповідних управлінських рішень з питань формування, розподілу та використання прибутку.

Головною метою менеджменту прибутку підприємства є процес забезпечення максимізації добробуту власників підприємства на протязі всієї його діяльності, але всі елементи процесу повинні знаходитися у взаємодії та співвідношенні інтересів власників з інтересами робітників підприємства та держави. Система менеджменту прибутку реалізує свою головну мету та основні завдання шляхом здійснення наступних основних функцій:

- управління процесом формування прибутку на підприємстві;

- розробка стратегії управління та максимізації прибутку підприємства;
- формування ефективних інформаційних систем та баз даних, що забезпечують вибір варіанту прийняття управлінських рішень;
- створення організаційних структур для забезпечення вибору, прийняття та реалізації управлінських рішень в процесі формування, використання та максимізації прибутку;
- управління процесом аналізу діяльності з формування, використання та максимізації прибутку підприємства;
- розробка системи дій з стимулювання формування прибутку та його ефективного розподілу та використання;
- управління процесом планування формування, розподілу та використання прибутку;
- здійснення ефективного контролю за реалізацією прийнятих управлінських рішень у процесі формування, розподілу та використання прибутку підприємства тощо.

Менеджмент процесу максимізації прибутку підприємства полягає в отриманні максимального можливого рівня прибутку за рахунок наявних внутрішніх резервів та попиту споживача. Для досягнення мети процесу управління максимізації прибутку можна визначити наступні основні завдання:

- наявність достатнього обсягу фінансових коштів на підприємстві для здійснення господарської діяльності;
- наявність достатнього матеріального та нематеріального потенціалу на підприємстві;
- забезпечення оптимального співвідношення між рівнем плануемого прибутку та рівнем можливого ризику;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок підвищення ефективності процесу формування, розподілу і використання прибутку;
- отримання високого рівня доходу власниками підприємства; – оцінювання та аналіз прибутковості виробничої та підприємницької діяльності підприємства;
- забезпечення зростання ринкової вартості підприємства та ін.

В мету діяльності більшості підприємств країни закладена розробка стратегії максимізації їх прибутку, але її впровадження та використання в поточному періоді в більшості випадків не може забезпечити необхідні темпи ефективного економічного зростання в довгостроковому періоді. Тому, в процесі управління прибутком

підприємства значна частина прибутку може бути використана на короткотермінові цілі, що приведе до втрати важливого джерела фінансування діяльності та призведе до загрози банкрутства з-за високого рівня ризику діяльності підприємства.

Можна зробити висновки, що менеджмент процесу максимізації прибутку підприємства – це система методів та заходів для формування, підвищення рівня прибутку та його ефективного розподілу.

Система менеджменту прибутку – це одна з основних складових загальної системи управління підприємством, так як прийняття рішень в будь-якій сфері діяльності підприємства впливає на формування та зміну розміру прибутку. Наявність на підприємстві ефективної та досконалої системи менеджменту дозволить в повному обсязі використовувати матеріальні та нематеріальні ресурси, виробничий потенціал підприємства та за рахунок цього досягати найбільших результатів.

Ефективна менеджмент дозволяє підприємству стабільно функціонувати та розвиватися через покращення рівня добробуту власників підприємства та підвищення ринкової вартості підприємства, що впливає на зростання його інвестиційної привабливості, зменшення ризиків господарської діяльності та сприяє поповненню рівня фінансових ресурсів підприємства.

Для забезпечення ефективного менеджменту підприємства необхідно впроваджувати систему завдань з формування прибутку, його використання та розподілу за найбільш вагомими та оптимальними напрямками, встановлювати оптимальні норми його споживання і збільшення, що дозволить суттєво підвищити ефективність та прибутковість діяльності підприємства.

1. Тарасенко І.О. Фінанси підприємств : Підручник. К.: КНУТД, 2015. 360 с.
2. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. Київ: КНЕУ, 2019. 352 с.
3. Погорелова Т. О. Оцінка ефективності менеджменту підприємства / Т. О. Погорелова // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2020.
4. Арефєва О.В., Сахаєв В.Г. «Економіка підприємства»: Навч. Посіб.- К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004.-237с.
5. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту : Підручник / О. М. Сумець; під ред. проф. О. Л. Яременко. - К.: ВД «Професіонал», 2004. - 416 с.

ВПЛИВ ПРОЦЕСІВ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ НА РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР

Новік Ірина, Грімак Ігор, Дорошенко Євгеній

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м.Харків

Процеси злиття та поглинання мають значний вплив на розвиток міжнародних бізнес-структур. Злиття та поглинання - це процеси корпоративних реструктуризацій, які включають у себе об'єднання двох або більше компаній в одну або придбання однією компанією контролю над іншою [1-8]. Ці процеси можуть мати різні цілі та можуть бути здійснені за різних умов. Це процес об'єднання двох або більше компаній у нову компанію [1, 4, 7]. У цьому випадку створюється нова структура власності та управління, а акціонери кожної з об'єднуваних компаній отримують частки у новій компанії [2, 8]. Поглинання - це процес, при якому одна компанія (поглинаюча) отримує контроль над іншою компанією (поглинутою). [3, 6] У цьому випадку поглинута компанія зазвичай припиняє своє існування, а поглинаюча компанія збільшує свій обсяг діяльності та ринкову частку. Сутність злиття та поглинання полягає в об'єднанні ресурсів, технологій, знань та ринкових можливостей для створення більш конкурентоспроможної та ефективної компанії. Ці процеси можуть бути проведені з різних причин, таких як розширення ринкової присутності, покращення виробничих потужностей, зменшення конкурентної боротьби або підвищення ефективності управління. Однак вони також можуть викликати певні виклики, такі як інтеграція бізнес-процесів, управління персоналом та ризики неуспішної інтеграції. Процеси злиття та поглинання виступають як важливий фактор розвитку міжнародних бізнес-структур, особливо в умовах глобалізації та посилення конкуренції на світовому ринку. Авторами сформовано основні фактори, як ці процеси сприяють розвитку міжнародних бізнес-структур.

1. Розширення географічного присутності. Злиття та поглинання дозволяють компаніям розширювати свою географічну присутність шляхом отримання доступу до нових ринків та регіонів через придбання існуючих компаній. Це може призвести до формування глобальних лідерів у своїх секторах.

2. Використання синергії. Злиття та поглинання можуть також створювати ризики, пов'язані зі змінами в корпоративній культурі,

інтеграцією систем та процесів, а також можуть зустрічати опозицію з боку регуляторів та конкурентів. Об'єднання ресурсів, технологій, знань та досвіду різних компаній дозволяє створити синергетичні ефекти, що сприяють підвищенню продуктивності та ефективності.

3. Пошук нових можливостей для зростання. Злиття та поглинання допомагають компаніям виявляти та використовувати нові можливості для зростання, включаючи розширення асортименту продукції, входження на нові ринки та підвищення конкурентоспроможності.

4. Оптимізація бізнес-процесів. Інтеграція бізнес-процесів та оптимізація внутрішньої структури дозволяють зменшити витрати, підвищити продуктивність та покращити управління.

5. Розвиток нових технологій та інновацій. Залучення нових технологій, ноу-хау та талантів може сприяти інноваціям та підвищенню конкурентоспроможності. Злиття та поглинання можуть стимулювати розвиток нових технологій та інновацій через об'єднання технічних та наукових ресурсів різних компаній.

6. Залучення інвестицій та фінансова стабільність: Залучення інвестицій та фінансова підтримка можуть бути легше доступними для об'єднаних компаній, що сприяє їхньому розвитку та росту.

7. Вплив на міжнародні відносини: Глобальні злиття та поглинання можуть мати великий вплив на міжнародні відносини та геополітичні динаміки, особливо коли вони стосуються ключових галузей чи національних чемпіонів.

8. Стратегічні переваги. Злиття та поглинання можуть допомогти компаніям розвивати стратегічні переваги, такі як доступ до нових технологій, патентів, клієнтської бази тощо.

Загалом, процеси злиття та поглинання допомагають міжнародним бізнес-структурам пристосовуватися до змінних умов глобального ринку, забезпечуючи їхній стабільний розвиток та конкурентоспроможність. Злиття та поглинання можуть бути потужними інструментами для розвитку міжнародних бізнес-структур, але їх успішна реалізація вимагає ретельного планування, управління та врахування різноманітних факторів.

У доповіді розглядається роль процесів злиття та поглинання в розвитку міжнародних бізнес-структур. Автори висвітлюють, як ці процеси допомагають компаніям розширювати свою географічну присутність, використовувати синергії, знаходити нові можливості для зростання, оптимізувати бізнес-процеси, розвивати нові технології

та залучати інвестиції. Важливість цих процесів полягає в їхньому внеску у стабільний розвиток та конкурентоспроможність міжнародних бізнес-структур у глобальному бізнес-середовищі. Також досліджено, як ці процеси сприяють розширенню географічної присутності компаній, створенню синергетичних ефектів, пошуку нових можливостей для зростання, оптимізації бізнес-процесів, розвитку нових технологій та привабленню інвестицій.

1. Kosenko A.P., Kobieliava T.O., Tkachova N.P. Forecasting industry park electrical products // Науковий вісник Полісся. 2017. № 4 (12). Ч. 2. С. 106-111.
2. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч. посібник для інж.-техн. вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
3. Гончарова Н.П., Перерва П.Г. Маркетинг інноваційного процесу. К.: ВИРА-Р, 1998. 267с.
4. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.
5. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
6. Kobieliava T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Modeling the marketing characteristics of market capacity for electrical automation // *Marketing and Management of Innovations*. №4. С.67-74.
7. Шаульська Л.В., Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Дослідження інноваційних змін в розвитку електронного бізнесу // [Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит](#). № 11(189) (2023). С. 115-131.
8. Pererva P.G., Kobieliava T.O., Shaulska L.V. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities // Економічний журнал Одеського політехн. університету. 2023. № 1(23). С. 43-50.
9. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
10. Kocziszy György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
11. Pererva P.G., Kocziszy G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
12. Товажнянський В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства /Товажнянський. Х.: Віровець А.П.: Апостроф, 2012. 703 с.
13. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.
14. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.

MANAGEMENT OF THE COSTS OF THE TREASURY SINGLE ACCOUNT UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW IN UKRAINE

Onysiuk Vitalii,

magister

Academic supervisor: Totska Olesia, Doctor of Economics Sciences,
Full Professor, Professor at the Department of Management,
Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk

The treasury single account (hereinafter – TSA) is a consolidated account opened by the State Treasury Service of Ukraine (hereinafter – STSU) at the National Bank of Ukraine (hereinafter – NBU) for the purpose of accounting for funds and performing payments in the electronic payment system (hereinafter – EPS) of the NBU.

TSA consolidates the funds of state and local budgets, mandatory state social insurance funds, funds of other clients, the service of which is carried out by the bodies of the STSU and regulated by legislation.

The functioning of the TSA provides: treasury service of budget funds; inclusion of taxes and fees in the state and local budgets; quick mobilization of funds and their use for budget expenditures; receiving real-time information on the amount of funds for TSA; optimal opportunities for the representatives of the legislative and executive authorities to make operational decisions regarding the implementation of budgets [1].

In accordance with the granted powers, the STSU manages the available financial resources, which are consolidated on the TSA. At the same time, it is necessary to pay attention to the fact that the STSU is not responsible for the filling of the budgets, but manages the available financial resources of the TSA. Consideration the resource security of the TSA is a mandatory condition for the execution of payment instructions of the managers and recipients of funds and the execution of other payments by the bodies of the STSU. Since the beginning of the full-scale invasion of the Russian Federation on the territory of Ukraine and the introduction of martial law in Ukraine, the issue of effective management of TSA funds has gained great importance. During martial law, due to the limited financial resources of the TSA, the state must determine priorities [2].

In order to determine the mechanism for the special regime of the powers of the STSU and the bodies of the STSU, related to the implementation of treasury service of budget funds and funds of other clients in conditions of martial law in Ukraine, or in some of its localities, a

resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine (hereinafter – CMU) dated June 9, 2021 No. 590 «On approval of the Procedure for the exercise of powers by the State Treasury Service in a special regime under martial law» (hereinafter – Procedure No. 590) was adopted.

Clause 19 of Order No. 590 defines the sequence of making payments to the STSU and STSU bodies, considering availability of resources of the TSA in conditions of martial law, namely:

- in the first place, payments are made for expenditures on national security and defense and for the implementation of measures of the legal regime of martial law and other payments;

- in the second place – payments for expenses for repayment and service of state (local) debt, payment of pensions, wages of employees of budget institutions, social security, payment of communal services and energy carriers and for other protected, socially oriented and priority expenses;

- in the third place – payments for other expenses, i. e., which are not provided for in the first and second place.

It is worth noting that Resolution No. 590 of the CMU dated June 9, 2021 was adopted before the introduction of martial law. Therefore, at that time it was impossible to determine all the challenges that the state would face from the beginning of a full-scale invasion. The main thing is that Order No. 590 defined a clear mechanism for the order of making payments, taking into account their priority, which is used by the STSU in the process of managing the available financial resources of the TSA under martial law.

After February 24, 2022, many changes were made to Order No. 590. Most of them related to the sequence of payments by the STSU and the bodies of the STSU, which is related to the limited financial resources of the TSA in the conditions of martial law. There is no doubt about the priority of spending on national security and defense. A significant increase in the volume of such expenditures requires additional financial resources of the state. To make these payments, Ukraine uses exclusively internal sources of resources. In order to compensate for the increased deficit of the state budget, the Government takes measures to attract international financial assistance, thanks to which Ukraine fulfills its debt obligations in a timely manner and carries out protected and other priority expenditures. However, the situation with financial resources in the conditions of martial law remains difficult [3]. In connection with the changes made to item 19 of Order No. 590 within two years, the Ministry of Finance of Ukraine

prepared a new version of item 19 of Order No. 590, which was approved by Resolution of the CMU dated February 27, 2024 No. 211 «On Amendments to the Order of the execution of powers by the State Treasury Service in a special regime in the conditions of martial law». The main change in Clause 19 of Order No. 590 was the elimination of the division of second-tier expenses into general and special funds, since the importance of these expenses does not depend on which fund they are made from, and the main needs and requirements regarding the priority of expenses are also taken into consideration.

STSU does not determine the sequence of payments, this is the authority of the Government. The task of the STSU is to ensure compliance with the requirements of regulatory and legal acts regarding the established order of duty. For this, internal procedures and mechanisms are used, thanks to which all payment instructions submitted by clients to the bodies of the STSU are grouped by directions in accordance with the determined order [4]. In conclusion, we note that during the period of martial law, the available financial resources of the state are primarily directed to the fulfillment of tasks related to repelling armed aggression, ensuring the inviolability of the state border and defense of the state, uninterrupted functioning of the budget sphere and the necessary needs of residents of territorial communities and protecting the safety of the population. The STSU has and uses the available mechanisms for managing the financial resources of the TSA to ensure compliance with the requirements of regulatory and legal acts that regulate the treasury service of budget funds in the conditions of martial law.

1. On the approval of the Regulations on the treasury single account: Order of the State Treasury of Ukraine dated June 26. 2002 No.122. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0594-02>

2. Regulations on the State Treasury Service of Ukraine: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 15 2015 No.215. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/215-2015-п>

3. On the approval of the Procedure for the exercise of powers by the State Treasury Service in a special regime under martial law: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated June 9 2021 No. 590. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-п>

4. On making changes to the Procedure for the exercise of powers by the State Treasury Service in a special regime under martial law: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 27. 2024 No.211. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2024-п>

УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Перерва Петро, Колотюк Вікторія, Колотюк Олена

Національний технічний університет «Харківський політехнічний
інститут», м.Харків

Сучасний етап розвитку характеризується переходом до економіки знань, у якій основною конкурентною перевагою підприємства стають знання та інформація. Особливістю такого типу економіки є ефективне використання будь-яких корисних суспільству інновацій [1-14]. При цьому особливий наголос робиться на творчі можливості, освіту, моральні та культурні цінності: інновації, інтелектуальна робота та знання виступають провідними факторами розвитку підприємства [3, 6, 8, 12]. Це зумовлює необхідність оцінки потенціалу як економічної складової підприємства, а й інтелектуальної [2, 7, 13].

Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням ролі інтелектуального капіталу в сучасній економіці, що базується на знаннях. Джерелом конкурентних переваг комерційних організацій стають не так їх матеріальні ресурси, як елементи інтелектуального капіталу [1, 5, 9]. Тому інтелектуальний капітал стає головним об'єктом аналізу та управління. Управління формуванням та розвитком цього капіталу займає сьогодні центральне місце у ланцюжку створення вартості будь-якої комерційної організації.

Традиційні методи управління дозволяли раніше ефективно управляти організаціями, в основі яких лежав фізичний капітал. Нині ці методи над повною мірою відповідають сучасним вимогам. Інтелектуальний капітал за своєю природою відрізняється від матеріального капіталу і вимагає нових підходів до свого управління. Зокрема нових підходів вимагає процедура оцінки інтелектуального капіталу, а також ефективності інвестицій у його елементи. Процес управління формуванням та розвитком інтелектуального капіталу російських організацій потребує наукових рекомендацій, заснованих на вивченні стійких тенденцій та закономірностей розвитку цього виду капіталу [4, 9, 11].

Управління комерційними можливостями інтелектуального бізнесу - це комплекс стратегій, методів і процесів, спрямованих на ефективне використання та максимізацію вартості інтелектуальної власності

компанії. Інтелектуальний бізнес охоплює всі аспекти створення, розвитку, захисту і комерціалізації об'єктів, таких як патенти, авторські права, товарні знаки, технології, ноу-хау та інші. Управління комерційними можливостями інтелектуального бізнесу - це процес ефективного використання та розвитку інтелектуальних активів підприємства з метою забезпечення конкурентної переваги і стабільного розвитку. Управління комерційними можливостями інтелектуального бізнесу є важливим аспектом стратегічного керівництва, спрямованим на максимізацію використання інтелектуальних активів для досягнення конкурентної переваги та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Нами сформовано найбільш важливі етапи цього процесу, які ми пропонуємо розглядати, досліджувати та використовувати в наступному вигляді.

Етап №1. Аналіз інтелектуальних активів. Перший крок - це ідентифікація та оцінка інтелектуальних активів компанії, таких як патенти, товарні знаки, авторські права, технології тощо. Це дозволяє підприємству зрозуміти свій потенціал та можливості для монетизації активів. Цей етап включає ідентифікацію, оцінку та класифікацію інтелектуальних активів підприємства, таких як патенти, товарні знаки, авторські права, технології, бренди та інші.

Етап №2. Розробка стратегії. На основі аналізу інтелектуальних активів розробляється стратегія їхнього використання, яка враховує конкурентні переваги, потреби ринку та можливості для збільшення прибутковості. На основі аналізу інтелектуальних активів розробляється стратегія їхнього використання, яка відповідає цілям і потребам компанії. Це включає в себе вирішення питань щодо ліцензійних угод, розвитку нових продуктів чи послуг на основі інтелектуальної власності, розробку патентної стратегії, стратегії розвитку бренду, плани захисту інтелектуальної власності, а також пошук інших можливостей збільшення вартості активів.

Етап №3. Захист прав інтелектуальної власності. Захист інтелектуальної власності від незаконного використання або порушення. Це включає реєстрацію патентів, авторських прав, товарних знаків і торгових секретів, а також укладання конфіденційних угод. Управління ризиками, пов'язаними з порушенням прав інтелектуальної власності, включає в себе реєстрацію прав на активи, укладання ліцензійних угод, використання конфіденційних угод та захист від порушень. Оскільки інтелектуальна власність може бути піддається ризику порушення, важливо

забезпечити її адекватний захист. Це може включати оформлення патентів, реєстрацію товарних знаків та укладання конфіденційних угод.

Етап №4. Моніторинг, аналіз і контроль ринку. Постійне відстеження ринкових тенденцій, конкурентів і нових технологій, які можуть вплинути на ІВ компанії. Це допомагає розуміти потенційні можливості та загрози. Ефективне управління комерційними можливостями інтелектуального бізнесу передбачає постійний моніторинг ринкових тенденцій, конкурентів та змін у законодавстві з метою адаптації стратегії до нових умов. Після впровадження стратегії важливо постійно відстежувати використання інтелектуальних активів, контролювати ринкові тенденції та реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Етап №5. Ліцензування та партнерства. Використання ліцензійних угод або партнерства з іншими компаніями для комерціалізації інтелектуальної власності, розширення ринків або доступу до нових технологій.

Етап №6. Інновації та розвиток. Здатність до постійного інноваційного розвитку є ключовим аспектом управління комерційними можливостями інтелектуального бізнесу, що дозволяє зберігати конкурентну перевагу та забезпечує довгострокову стійкість підприємства. Ключовим аспектом управління інтелектуальним бізнесом є постійний пошук нових можливостей та розвиток інноваційних продуктів чи послуг на основі інтелектуальних активів, збереження та постійне покращення інтелектуальної власності компанії шляхом інноваційних розробок та досліджень.

Ефективне управління комерційними можливостями інтелектуального бізнесу створювати конкурентні переваги, збільшувати прибутковість і забезпечувати стійкий розвиток на ринку, вимагає інтегрованого підходу, що охоплює стратегічне планування, правовий захист, маркетинг та інновації, щоб забезпечити успішну експлуатацію та максимальну вартість інтелектуальних активів. Управління комерційними можливостями інтелектуального бізнесу допомагає компаніям максимізувати вартість своїх активів, створювати конкурентні переваги та забезпечувати стале зростання.

Доповідь присвячена вивченню стратегій та методів управління комерційними можливостями інтелектуального бізнесу. Управління інтелектуальною власністю є ключовим елементом для досягнення конкурентної переваги та стабільного розвитку підприємства в

сучасному світі. Результати дослідження можуть бути корисними для менеджерів і підприємців, які зацікавлені в покращенні управління своїми інтелектуальними активами та забезпеченні сталого розвитку своїх бізнесів.

1. Pererva P.G., Kobielieva T.O., Shaulska L.V. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities // Економічний журнал Одеського політехн. університету. 2023. № 1(23). С. 43-50.
2. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
3. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
4. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
5. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства /ТОВАЖНЯНСЬКИЙ. Х.: Віровець А.П.: Апостроф, 2012. 703 с.
6. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.
7. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.
8. Kosenko A.P., Kobielieva T.O., Tkachova N.P. Forecasting industry park electrical products // Науковий вісник Полісся. 2017. № 4 (12). Ч. 2. С. 106-111.
9. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
10. Гончарова Н.П., Перерва П.Г. Маркетинг інноваційного процесу. К.: ВИРА-Р, 1998. 267с.
11. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.
12. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
13. Kobielieva T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Modeling the marketing characteristics of market capacity for electrical automation // *Marketing and Management of Innovations*. №4. С.67-74.
14. Шаульська Л.В., Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Дослідження інноваційних змін в розвитку електронного бізнесу // [Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит](#). № 11(189) (2023). С. 115-131.

ФОРМУВАННЯ ПРИНЦИПІВ МІЖНАРОДНОГО СТАРТАП ПРОЕКТУВАННЯ

Проскурня Олена, Шикерявий Сергій, Перерва Петро
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м.Харків

Формування принципів для міжнародного стартап-проекткування є ключовим етапом у процесі розробки та впровадження нового бізнесу на міжнародному ринку. Сутність міжнародного стартап проектування полягає в розробці та впровадженні нового бізнес-проекту з урахуванням міжнародного аспекту [1-10]. Це означає, що стартап спрямований на входження на міжнародні ринки або на розвиток бізнесу з урахуванням міжнародних факторів, таких як культурні, економічні, політичні та юридичні особливості країн [2, 5, 8]. На наш погляд, розвиток міжнародного стартап проектування можливе з використанням певних принципів, до яких пропонується віднести наступні.

Принцип аналізу міжнародного ринку. Проведення детального аналізу міжнародного ринку, включаючи вивчення конкурентів, потенційної аудиторії та тенденцій у галузі. Це допоможе сформулювати принципи, що враховують специфіку міжнародного бізнесу в умовах глобалізації економіки.

Принцип глобальної стратегії. Розробка стратегії, яка враховує потреби та особливості різних міжнародних ринків та сприяє глобальному розширенню бізнесу.

Принцип міжкультурної адаптації. Врахування культурних відмінностей між країнами при розробці продукту, маркетингу та стратегій взаємодії з клієнтами.

Принцип глобальної комунікації. Забезпечення ефективної комунікації з командами, партнерами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами з усього світу. Визначення стратегічних цілей та планів для міжнародного розвитку, з урахуванням особливостей різних ринків, культурних відмінностей та їх впливу на стартап.

Принцип глобальної логістики та постачання. Встановлення ефективних систем логістики та постачання, які забезпечать надійність та швидкість доставки товарів або послуг до клієнтів у різних країнах.

Принцип міжнародного розвитку. Планування розвитку бізнесу з огляду на можливості та виклики на міжнародних ринках, включаючи експансію, міжнародну виробничу діяльність та відкриття нових світових представництв.

Принцип ефективного управління ризиками. Аналіз та управління ризиками, пов'язаними з міжнародною діяльністю, такими як валютні коливання, політична нестабільність та інші фактори.

Принцип локалізації. Адаптація продукту або послуги до місцевих ринків та вимог, включаючи мову, валюту, місцеві стандарти та регулювання.

Принцип міжнародної правової та фінансової безпеки. Визначення принципів, які допоможуть забезпечити дотримання міжнародних правових та фінансових вимог, що стосуються діяльності стартапу в різних країнах.

Пропоновані нами принципи допомагають створити ефективну стратегію для міжнародного стартапу та забезпечити його успішну реалізацію на міжнародних ринках.

Розвиток методичних підходів до міжнародного стартап проектування важливий з урахуванням постійно зростаючого інтересу до міжнародного підприємництва та глобального ринку [1, 4, 9]. Основні положення цього процесу можемо звести до наступного.

Розвиток методик, які дозволяють урахувувати культурні відмінності між країнами при розробці бізнес-стратегій та взаємодії з міжнародними партнерами та клієнтами. Розробка методик, які враховують використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних та блокчейн, для підтримки міжнародного стартапу проектування. Розробка методик для покращення комунікації в міжнародних командних структурах, використання онлайн-інструментів та платформ для співпраці та зв'язку.

Ці принципи допоможуть стартапу створити міцну основу для міжнародного розвитку, забезпечити успішну адаптацію до різноманітних умов та ринкових викликів.

Розробка методик для ідентифікації, аналізу та управління ризиками, пов'язаними з міжнародною діяльністю, включаючи ризики валютних коливань, політичної нестабільності та інші. Розробка методик для адаптації продуктів та послуг до місцевих ринків та культур, включаючи вивчення мови, законодавства, культурних відмінностей та місцевого попиту. Розвиток методик для створення та управління мережами міжнародних партнерів, акселераторів,

інкубаторів та інших організацій, що сприяють розвитку міжнародних стартапів. Розвиток цих методичних підходів допоможе підвищити шанси на успіх міжнародних стартапів та сприятиме їхньому стабільному розвитку на глобальному ринку.

1. Kosenko A.P., Kobielieva T.O., Tkachova N.P. Forecasting industry park electrical products // Науковий вісник Полісся. 2017. № 4 (12). Ч. 2. С. 106-111.
2. Pererva P.G., Kobielieva T.O., Shaulska L.V. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities // Економічний журнал Одеського політехн. університету. 2023. № 1(23). С. 43-50.
3. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
4. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
5. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
6. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства /ТОВАЖНЯНСЬКИЙ. Х.: Віровець А.П.: Апостроф, 2012. 703 с.
7. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.
8. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.
9. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
- 10.Шаульська Л.В., Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Дослідження інноваційних змін в розвитку електронного бізнесу // [Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит](#). № 11(189) (2023). С. 115-131.
- 11.Перерва П.Г., Шаульська Л.В., Кобелева Т.О. Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука сталого розвитку бізнес-структур. *Економіка і організація управління*. № 1 (49), 2023. С.45-56
- 12.Гончарова Н.П., Перерва П.Г. Маркетинг інноваційного процесу. К.: ВИРА-Р, 1998. 267с.
- 13.Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.
- 14.Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.

РОЛЬ HR БІЗНЕС-ПАРТНЕРА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

Рогов В'ячеслав, кандидат економічних наук, доцент, доцент
кафедри інтелектуальної цифрової економіки, Національний
університет кораблебудування ім. адмірала Макарова
Viacheslav.rogov@nuos.edu.ua

У сучасному бізнес-середовищі діяльність HR-підрозділу виходить за межі традиційних адміністративних функцій, набуваючи стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, а HR-фахівці стають стратегічними партнерами (HR бізнес-партнер, HRBP), сприяючи забезпеченню конкурентних переваг бізнесу через ефективне управління людським капіталом.

Доцільно порівняти діяльність HR бізнес-партнера з іншими посадами в сфері HR, як-от HR-директор (HRD), HR Generalist і HR People Partner (HRPP).

HR Business Partner – це спеціаліст з управління персоналом, який працює безпосередньо з керівництвом компанії для забезпечення того, щоб HR-політики та практики відповідали бізнес-стратегії і сприяли досягненню цілей організації. Основні обов'язки HRBP передбачають стратегічне планування, розробку та впровадження HR-ініціатив, які підтримують загальні бізнес-цілі, консультування керівництва щодо питань управління персоналом, сприяння розвитку корпоративної культури і підвищення ефективності роботи співробітників. HRBP часто виступає в ролі посередника між керівництвом і працівниками, допомагаючи знаходити баланс між потребами бізнесу і очікуваннями співробітників.

HR-директор – це керівник, відповідальний за загальне управління функцією HR у компанії. Його роль є більш стратегічною і включає розробку довгострокових HR-стратегій, управління всіма аспектами HR-політики та практик, а також забезпечення їх відповідності загальній бізнес-стратегії компанії. HR-директор займається плануванням і реалізацією програм залучення, розвитку і утримання талановитих співробітників, управлінням компенсаціями і пільгами, розвитком корпоративної культури і забезпеченням відповідності законодавчим вимогам. На відміну від HRBP, який зосереджується на конкретних бізнес-підрозділах або функціях, HR-директор керує HR-стратегією на рівні всієї організації.

HR Generalist – це спеціаліст з управління персоналом, який виконує широкий спектр HR-функцій, зазвичай у менших компаніях або в організаціях з обмеженими ресурсами. Обов'язки HR Generalist передбачають рекрутинг, управління трудовими відносинами, адміністрування компенсацій і пільг, управління навчанням і розвитком, а також забезпечення відповідності законодавчим вимогам. HR Generalist часто виконує рутинні адміністративні завдання і є універсальним солдатом у сфері HR, що забезпечує підтримку різних HR-функцій в організації. У порівнянні з HRBP, HR Generalist зазвичай має менший вплив на стратегічне планування і більше зосереджується на оперативному управлінні.

HR People Partner – це роль, схожа на HRBP, але з більшою орієнтацією на роботу з людьми і командною динамікою. HRPP працює з керівниками команд і менеджерами для забезпечення ефективної комунікації та співпраці між різними підрозділами, підтримки розвитку співробітників і вирішення конфліктних ситуацій. Основна мета HRPP – допомагати менеджерам у розвитку їхніх команд, сприяти підвищенню залученості та задоволеності працівників, а також забезпечувати ефективне управління талантами. HRPP більше зосереджується на людському аспекті HR і працює як радник для менеджерів щодо найкращих практик управління персоналом.

Порівняємо зазначені посади за стратегічним впливом, фокусом діяльності, адміністративними завданнями та взаємодією з менеджментом.

1. Стратегічний вплив:

- HRBP має значний вплив на стратегічне планування і впровадження HR-ініціатив, що підтримують бізнес-цілі;
- HRD відповідає за загальну HR-стратегію на рівні всієї організації, розробку довгострокових планів і управління всіма аспектами HR;
- HR Generalist зосереджується на оперативному управлінні і виконанні широкого спектру HR-функцій;
- HRPP працює з командною динамікою і людськими аспектами управління персоналом, підтримує менеджерів у розвитку команд.

2. Фокус діяльності:

- HRBP орієнтований на співпрацю з бізнес-лідерством і інтеграцію HR-стратегій з бізнес-цілями;

- HRD займається стратегічним управлінням HR на рівні всієї організації, керує всіма HR-функціями;
- HR Generalist виконує різноманітні HR-завдання, забезпечуючи щоденне управління персоналом;

- HRPP концентрується на взаємодії з менеджерами та командною роботою, підтримуючи ефективне управління талантами.

3. Адміністративні завдання:

- HRBP займається стратегічними питаннями і консультуванням керівництва, менше часу витрачає на адміністративні завдання;

- HRD керує усіма адміністративними аспектами HR, але делегує оперативні завдання підлеглим;

- HR Generalist виконує рутинні адміністративні завдання та забезпечує підтримку різних HR-функцій;

- HRPP зосереджений на людському аспекті, допомагаючи менеджерам у розвитку команд та вирішенні конфліктів.

4. Взаємодія з менеджментом:

- HRBP тісно співпрацює з керівництвом для забезпечення відповідності HR-стратегій бізнес-цілям;

- HRD є частиною вищого керівництва, розробляє та реалізує HR-стратегії на рівні компанії;

- HR Generalist забезпечує підтримку керівництва у виконанні щоденних HR-завдань;

- HRPP працює як радник для менеджерів, підтримуючи ефективну комунікацію і співпрацю між підрозділами.

Отже, кожна з цих посад має своє унікальне значення і здійснює свій внесок у загальну ефективність управління персоналом у компанії. HRBP зосереджується на інтеграції HR-стратегій з бізнес-цілями і працює як партнер для керівництва, HRD керує всією HR-функцією на стратегічному рівні, HR Generalist виконує різноманітні HR-завдання і забезпечує щоденне управління персоналом, а HRPP підтримує менеджерів у розвитку команд і управлінні талантами. Разом ці ролі створюють збалансовану і ефективну систему управління людськими ресурсами, яка сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

HR бізнес-партнер має розуміти загальну бізнес-стратегію, бачити її цілі та пріоритети, а також адаптувати HR-практики для підтримки цих цілей. Наприклад, якщо підприємство планує розширити свою присутність на нових ринках, HRBP повинен забезпечити наявність

співробітників, що мають відповідні навички та досвід для успішного виконання цієї стратегії.

Одним з основних завдань HR бізнес-партнера в умовах цифрової трансформації є сприяння розвитку цифрових компетенцій у співробітників. HRBP повинен активно співпрацювати з керівництвом і навчальними закладами для розробки програм, що відповідають потребам бізнесу в умовах цифрової економіки.

Іншою важливою складовою ролі HRBP є управління змінами та підтримка організаційної культури. Цифрова трансформація часто супроводжується змінами в організаційних структурах, процесах і підходах до роботи. HRBP повинен бути готовий до того, що ці зміни можуть викликати спротив з боку співробітників. Для успішного впровадження цифрових змін необхідно розробити стратегію управління змінами [1], яка включатиме комунікаційні заходи, мотиваційні програми та підтримку співробітників на всіх етапах трансформації.

Цифрова трансформація також вимагає від HRBP переосмислення підходів до рекрутингу та управління талантами. У нових умовах компанії потребують працівників з унікальними навичками та знаннями, здатних адаптуватися до швидких змін і працювати в умовах невизначеності. HRBP повинен розробити стратегії пошуку та залучення таких фахівців, використовуючи при цьому сучасні технології, зокрема штучний інтелект, аналіз даних тощо. Важливо також забезпечити створення сприятливих умов для розвитку талантів всередині компанії, надаючи можливості для професійного зростання та кар'єрного розвитку.

Успішна цифрова трансформація вимагає від HRBP також уваги до питання управління продуктивністю та ефективністю праці. У цифрову епоху традиційні методи оцінки продуктивності можуть бути недостатніми. HRBP повинен впроваджувати нові підходи до оцінки та моніторингу результатів роботи, використовуючи сучасні цифрові інструменти та аналітичні платформи. Це дозволить не тільки об'єктивно оцінювати внесок кожного працівника, але й своєчасно виявляти проблеми та знаходити шляхи їх вирішення.

Ще одним важливим аспектом роботи HRBP в умовах цифрової трансформації є забезпечення відповідності нормативним вимогам і стандартам безпеки. Використання нових технологій та інструментів може призводити до виникнення нових ризиків, таких як загроза кібербезпеки, витік даних та порушення конфіденційності. HRBP

повинен забезпечити розробку та впровадження політик і процедур, що гарантуватимуть захист персональних даних співробітників та відповідність законодавчим вимогам у сфері захисту інформації.

Висновок. Роль HR бізнес-партнера в умовах цифрової трансформації бізнесу є надзвичайно важливою і багатогранною. HRBP має забезпечити розвиток цифрових компетенцій у співробітників, підтримку організаційної культури, ефективну комунікацію, нові підходи до рекрутингу та управління талантами, аналіз продуктивності, забезпечення відповідності нормативним вимогам і постійне самовдосконалення. Лише комплексний підхід до вирішення цих завдань дає змогу підприємствам успішно адаптуватися до нових умов і залишатися конкурентоспроможними у цифрову епоху.

1. Dhanpat N., Buthelezi Z. P., Joe M. R., Maphela T. V., Shongwe N. Industry 4.0: The role of human resource professionals. SA Journal of Human Resource Management. 2020, № 18(1), pp. 1-11.118–127.

ЗРОСТАННЯ ФІНАНСОВОЇ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ ОБ'ЄДНАНЬ ШЛЯХОМ НАДАННЯ ПЛАТНИХ ПОСЛУГ

Смолич Дарія Валеріївна

Луцький національний технічний університет, місто Луцьк

В структурі громадянського суспільства важливими елементами є громадські об'єднання, які є ініціаторами суспільних змін, в тому числі економічній сфері.

Відповідно до Закону України «Про громадські об'єднання» громадське об'єднання - це добровільне об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів [1].

Норми даного закону визначають організаційно-правові форми реєстрації громадських об'єднань, а саме: громадська організація та громадська спілка.

Сутнісними ознаками громадських об'єднань є їх спеціальна правоздатність, невіддільний характер діяльності, неприбутковість, спеціальна мета створення і діяльності та членський характер [2].

В Україні зареєстрована велика кількість громадських організацій, зокрема молодіжні, екологічні, правозахисні, спортивні та інші. Серед сукупності громадських організацій слід відмітити такі, діяльність яких спрямована на підтримку та розвиток підприємництва, що є важливим на сьогодні зважаючи на економічну ситуацію в країні, яка перебуває у стані війни. Попри збитки та руйнування суб'єкти господарювання продовжують функціонувати, потребуючи підтримки. Громадські організації та спілки реалізують захист та відстоювання інтересів своїх членів, забезпечують контроль за дотриманням законодавства та конкуренції на ринку, здійснюють вплив на формування законодавства в економічній сфері, стимулюють та заохочують населення до ведення самостійної господарської діяльності.

Ключовими функціями громадських організацій та інших громадських формувань є:

- громадянське представництво (адвокасі), тобто захист і представлення інтересів громадськості, членів;
- надання послуг.

Захист і представлення інтересів являє собою вузьку роботу фахівців, що вимагає базових експертних знань, в першу чергу нормативно-правових, розуміння специфіки певної сфери (галузі) і бажання змінити «правила і процедури», які будуть сприяти багатьом громадянам, суб'єктам підприємництва.

Надання послуг, як правило включає інформаційні, консультаційні послуги, зокрема навчання, проведення тренінгів, семінарів, коворкінгів тощо. Міжнародний досвід діяльності організацій громадянського суспільства засвідчує, що 10% від загальної кількості займається громадським представництвом, а 90% надають послуги. В Україні ж нині більшість громадських об'єднань займаються громадським представництвом та функціонують завдяки підтримці донорів, за умови дотримання ними статусу неприбутковості та порівняно незначна кількість громадських організацій надають послуги.

У цілому необхідно відзначити, що фінансування громадських організацій в Україні відбувається за східно-азійською моделлю, тобто головним джерелом є приватні субсидії, які дозволяють надавати послуги за мінімального державного фінансування й низької спроможності надавати послуги. Державна політика щодо фінансування громадських організацій характеризується дискримінаційністю, нестабільністю і фрагментарністю [3].

Закон «Про громадські об'єднання» дозволяє громадським організаціям будучи неприбутковими вести підприємницьку діяльність та отримувати дохід від неї, який не може бути розподілений між засновниками та членами організації, а може бути спрямований на досягнення мети громадської організації та забезпечення її діяльності (придбання меблів, оргтехніки, обладнання, орендна плата за приміщення, оплата комунальних послуг, тощо).

Податковий кодекс України не передбачає заборону здійснення підприємницької діяльності неприбутковими організаціями.

Відповідно до статті 133 Податкового кодексу неприбутковою є організація, що одночасно відповідає таким вимогам: утворена та зареєстрована в порядку, визначеному законом, що регулює діяльність відповідної неприбуткової організації; установчі документи якої містять заборону розподілу отриманих доходів (прибутків) або їх

частини серед засновників (учасників), членів такої організації, працівників (крім оплати їхньої праці, нарахування єдиного соціального внеску); установчі документи якої передбачають передачу активів одній або кільком неприбутковим організаціям відповідного виду або зарахування до доходу бюджету у разі припинення юридичної особи; внесена контролюючим органом до Реєстру неприбуткових установ та організацій [4].

Відповідно до Порядку ведення Реєстру неприбуткових установ та організацій ознака неприбутковості організації присвоюється за окремими групами підприємств, установ та організацій [5].

Власне, згідно зазначеного порядку організаціям, присвоюється ознака неприбутковості за визначеною структурою, тобто визначається код для певної групи організацій, для прикладу 0032 громадські організації.

Відповідно до норм Податкового кодексу доходи (прибутки) неприбуткової організації використовуються виключно для фінансування видатків на утримання такої неприбуткової організації, реалізації мети та напрямів діяльності, визначених її установчими документами.

При цьому, громадській організації, щоб не втратити статус неприбуткової доцільно зберігати первинні документи, щоб відповідні витрати були підтверджені документально, а також створити систему погодження платежів та контролю цільового використання отриманого доходу у відповідності до статуту.

Таким чином, згідно вітчизняного законодавства, громадські організації мають право надавати платні послуги. Разом з тим, реалізація таких послуг, має бути передбачена у статуті громадського об'єднання.

Отже, надання громадською організацією спектру послуг, в тому числі бізнесу, забезпечує зростання її фінансової життєздатності, адже організація отримає плату за їх надання, а не лише розраховує для реалізації своєї діяльності на донорські кошти, членські внески.

Останнім часом ступінь співпраці громадських організацій і органів влади має в цілому певну позитивну тенденцію. Громадські організації стають все більш професійними й орієнтованими на клієнта та результат. В подальшому громадські організації мають бути необхідними для влади – розробляти такі продукти і надавати такі послуги, які влада без них належним чином зробити не має змоги [5].

Слід підкреслити, що держава розуміючи здатність організації надавати певні послуги може делегувати їх таким організаціям, зокрема нині спостерігається позитивна тенденція делегування громадським організаціям соціальних послуг, що є проявом партнерства та взаємодії.

1. Про громадські об'єднання: Закон України від 22.03.2012 р. № 4572-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

2. Давидова Н.О., Менджул В.М. Громадське об'єднання та громадська організація: дихотомія понять. *Порівняльно-аналітичне право*. 2020. № 3. С. 51–57.

3. Лациба М.В. Державне регулювання та стан розвитку громадянського суспільства в Україні *Пріоритети розвитку громадянського сусп-ва України*. К.: Укр. незалежний центр політ. досліджень, 2008. С. 9–38.

4. Податковий кодекс України від 1 січня 2011 р. №2755-VI <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#n12550>

5. Порядок ведення Реєстру неприбуткових установ та організацій, включення неприбуткових підприємств, установ та організацій до Реєстру та виключення з Реєстру затверджений постановою КМУ від 13 липня 2016 р. № 440 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2016-%D0%BF#Text>

6. Головенько В. А. Взаємодія органів влади та громадських організацій як необхідний чинник розбудови в Україні громадянського суспільства. *Український соціум*. 2009. № 4 (31). С. 118–127.

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Сусліков Станіслав, Перерва Петро, Сусліков Артем
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м.Харків

Управління персоналом — це стратегічний та оперативний процес, спрямований на ефективне управління ресурсами людських кадрів в організації з метою досягнення її цілей та завдань. Основна сутність управління персоналом полягає в оптимізації взаємодії між організацією та співробітниками з метою забезпечення високого рівня продуктивності, задоволеності праці та відповідності стратегії підприємства

Інформаційні технології грають важливу роль в управлінні персоналом в міжнародному бізнесі, особливо в умовах глобалізації та віддаленої роботи. Управління персоналом в міжнародному бізнесі вимагає врахування широкого спектру аспектів, включаючи культурні відмінності, мовні бар'єри, різні правові системи та економічні умови. До ключових аспектів управління персоналом в цьому контексті пропонуємо віднести наступні положення та рекомендації [1-15]. Керівники повинні бути свідомі культурних відмінностей та вміти адаптувати свою стратегію керівництва до специфіки кожної країни або регіону [2, 4, 8]. Вони повинні вивчати та розуміти місцеві цінності, норми та традиції. Знання мови країни, де ведеться бізнес, допомагає підвищити ефективність комунікації та розуміння місцевих співробітників. Важливо мати здатність приваблювати та утримувати талановитих працівників з різних країн [1, 9]. Це може вимагати розробки конкурентоспроможних програм компенсації та переваг для працівників. З використанням технологій комунікації команди можуть працювати разом, навіть якщо вони знаходяться в різних частинах світу. Ефективне управління дистанційними командами вимагає засобів для спільної роботи та збереження комунікації. Компанії повинні дотримуватися місцевого законодавства щодо праці та зайнятості в кожній країні, де вони працюють [3, 10]. Це може включати розробку політик щодо відпусток, оплати праці, безпеки та інші аспекти управління персоналом. Забезпечення того, щоб у компанії були люди, які мають потенціал стати лідерами в

міжнародному контексті, вимагає інвестицій у програми розвитку та підтримки кар'єрного зростання.

Системи управління відносинами з клієнтами дозволяють компаніям ефективно вести облік та аналізувати дані про співробітників, їхню професійну діяльність, навички, досягнення та інші важливі аспекти, що сприяє кращому управлінню та розвитку персоналу. Хмарні та онлайн-платформи для управління персоналом надають зручні інструменти для збору, збереження та обміну даними про співробітників, відстеження процесів найму, оцінки роботи та розвитку персоналу. Електронні системи навчання та розвитку компаніям проводити навчання та професійний розвиток співробітників, незалежно від їхнього місця проживання, за допомогою онлайн-курсів, вебінарів та інших ресурсів. Електронні системи оцінки роботи допомагають компаніям встановлювати цілі, відстежувати прогрес та оцінювати результативність співробітників за допомогою цифрових інструментів та аналітики. Відеоконференції та колаборативні інструменти дозволяють командам з різних країн ефективно спілкуватися, співпрацювати та вирішувати завдання в реальному часі. Великі дані дозволяють компаніям аналізувати велику кількість даних про співробітників, їхню продуктивність, задоволеність роботою тощо, щоб приймати кращі управлінські рішення.

Управління персоналом в міжнародному бізнесі вимагає стратегічного підходу та готовності до адаптації до різноманітних умов роботи в різних країнах та культурах і в цьому плані надзвичайно важливе значення має використання в системі управління персоналом сучасних інформаційних моделей та технологій [2, 7]. Інформаційні технології мають важливе значення при виконанні наступних дій в сфері управління персоналом підприємства:

- найм та розвиток персоналу. Включає в себе процеси найму, підбору та збереження талановитих співробітників, а також їхнього професійного та особистісного розвитку.

- оцінка та управління продуктивністю. Визначення, відстеження та оцінка результатів роботи співробітників з метою визначення їхнього внеску у досягнення стратегічних цілей організації.

- мотивація та заохочення. Розробка та реалізація стратегій мотивації, що стимулюють співробітників до досягнення високих результатів та відданості компанії.

- управління відносинами з персоналом. Створення та підтримка сприятливих та здорових взаємовідносин між керівництвом та персоналом, вирішення конфліктних ситуацій та проблем.

- управління ризиками та викликами персоналу: Аналіз та управління ризиками, пов'язаними з людським фактором, такими як втрата ключових кадрів, конфлікти на робочому місці тощо.

- соціальна відповідальність та диверсифікація. Врахування соціальних, етичних та культурних аспектів управління персоналом, а також створення різноманітних та інклюзивних робочих середовищ.

Управління персоналом є ключовою функцією для будь-якої організації, оскільки ефективне управління людськими ресурсами визначає успіх компанії в досягненні її місії, цілей та стратегічних завдань. Діджиталізація процесів управління персоналом в міжнародному бізнесі включає в себе використання цифрових технологій та інструментів для оптимізації та автоматизації різних аспектів управління персоналом. Діджиталізація процесів управління персоналом в міжнародному бізнесі має свої власні особливості через географічну розкиданість та культурні відмінності персоналу. Проведемо більш детальний аналіз деяких з основних аспектів діджиталізації управління персоналом в міжнародному бізнесі. Використання цифрових платформ для зберігання інформації про співробітників, їхніх особистих даних, кваліфікацій, вакансій, оплати праці тощо. Це дозволяє ефективно керувати персоналом та швидко отримувати необхідну інформацію. Використання онлайн-платформ для розміщення вакансій, прийому апікацій, проведення співбесід, тестування кандидатів тощо. Це дозволяє прискорити процес підбору персоналу та підвищити ефективність рекрутингових процесів.

Використання цифрових платформ для навчання та розвитку персоналу, включаючи онлайн-курси, відеоуроки, тести, тренінги тощо. Це дозволяє забезпечити доступ до навчальних матеріалів у будь-який час та з будь-якого місця. Використання цифрових інструментів для проведення оцінок працівників, відстеження їхньої продуктивності, аналізу даних та генерації звітів. Це дозволяє керівництву отримувати об'єктивну інформацію про результативність персоналу та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Використання аналітичних інструментів та алгоритмів штучного інтелекту для аналізу великих обсягів даних про персонал, прогнозування тенденцій на ринку праці, виявлення ключових проблем та можливостей управління персоналом.

Діджиталізація процесів управління персоналом в міжнародному бізнесі допомагає забезпечити ефективне та конкурентоспроможне управління персоналом у складних глобальних умовах.

1. Перерва П.Г., Шаульська Л.В., Кобелева Т.О. Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука сталого розвитку бізнес-структур. *Економіка і організація управління*. № 1 (49), 2023. С.45-56
2. Pererva P.G., Kobieliava T.O., Shaulska L.V. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities // *Економічний журнал Одеського політехн. університету*. 2023. № 1(23). С. 43-50.
3. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
4. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
5. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
6. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.І. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства /ТОВАЖНЯНСЬКИЙ. Х.: Віровець А.П.: Апостроф, 2012. 703 с.
7. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal*. №5. 10 p.
8. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.
9. Kosenko A.P., Kobieliava T.O., Tkachova N.P. Forecasting industry park electrical products // *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 4 (12). Ч. 2. С. 106-111.
- 10.Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
- 11.Гончарова Н.П., Перерва П.Г. Маркетинг інноваційного процесу. К.: ВИРА-Р, 1998. 267с.
- 12.Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal*. №5. 10 p.
- 13.Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: *Знання*, 2009. 1070 с.
- 14.Kobieliava T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Modeling the marketing characteristics of market capacity for electrical automation // *Marketing and Management of Innovations*. №4. С.67-74.
- 15.Шаульська Л.В., Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Дослідження інноваційних змін в розвитку електронного бізнесу // [Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит](#). № 11(189) (2023). С. 115-131.

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Сьомак В. С., здобувач,

Чуліпа І.Д., к.е.н., доцент

Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк

У сучасному світі актуальність вивчення конфліктів в соціальних взаємодіях надзвичайно висока, оскільки вони можуть серйозно підірвати ефективність комунікації та загальний психологічний клімат. Незважаючи на потенційно негативні наслідки, вирішення конфліктів може стимулювати пошук компромісів та сприяти змінам. Отже, мета цієї роботи полягає в дослідженні психологічних особливостей конфліктів в організаціях та розробці рекомендацій з їх запобігання та конструктивного вирішення.

У методологічному аспекті дослідження використовувалися різноманітні теоретичні і емпіричні підходи. До теоретичних методів входять аналітичний, аксіоматичний, дедуктивний, індуктивний, понятійний (термінологічний) та синтетичний методи, а також метод моделювання й формалізації для аналізу наукових джерел та визначення ключових понять. Емпіричні дослідження ґрунтуються на психодіагностичному методі, який включає в себе методику «Q-сортування» В. Стефансона [1] та методику К. Томаса [2] для визначення типових способів реагування людини на конфліктні ситуації, а також на інтерв'ю для виявлення причин виникнення конфліктних ситуацій та умов їх подолання. Результати були оброблені та інтерпретовані за допомогою якісного, кількісного та інтерпретаційного аналізів, а також застосуванням математичних методів, зокрема, середнього арифметичного у відсотковому співвідношенні.

Кожному індивідууму хоча б раз доводилося стикатися з конфліктними ситуаціями, як в особистому повсякденному житті, так і на роботі в трудовому колективі. Конфлікт – це коли відсутня згода і розуміння між двома або більше сторонами [3]. Конфлікти проявляються в діяльності всіх організаційних груп, у взаємовідносинах між людьми і відіграють ключову роль у житті окремої людини, сім'ї, колективу, держави, суспільства в цілому. Конфлікт у трудовому колективі, серед співробітників одного підприємства, у команді практично неминучий, оскільки визначається

тим, що свідомо поведінка однієї зі сторін вступає в протиріччя з інтересами іншої сторони. Як відзначено в роботі О.Б. Зінчиної, «конфлікт є невід’ємною частиною життєдіяльності кожного підприємства» [4].

Унікальність особистості пояснюється її генетичною структурою. Гени, як одиниці спадкового матеріалу, відповідають за формування різних ознак. [3] Генетична інформація, закладена в кожному індивіді, визначає його фізичні, психічні та поведінкові характеристики. Проте генетичний код не є статичним; він може зазнавати змін під впливом різних середовищ. Ці зміни можуть бути значущими для одних індивідів і менш вираженими для інших. Взаємодія між генетичними чинниками та середовищем є основою для розвитку особистісних рис, таких як чесність та порядність, які мають широкий спектр проявів.

Особистість людини в соціальній групі визначається взаємодією її індивідуальності з навколишнім середовищем. Індивіди у соціальному контексті можуть проявляти різні аспекти своєї особистості: від безпосередньої та незалежної непостійності до залежних змін, які відбуваються під впливом інших членів групи. Особистість також функціонує як частина динамічної системи взаємних впливів, де кожен індивід може впливати на інших і, водночас, піддаватись впливу середовища. Конфлікт є багатовимірним явищем, яке має свою структуру. Він включає конфліктну ситуацію, що розглядається як епізод його розвитку. Конфлікти можуть виникати на різних рівнях і з різних причин, від особистісних розбіжностей до структурних і організаційних проблем. Управління конфліктами стало важливою частиною сучасного бізнесу, і керівники різних рівнів мають забезпечувати, щоб конфлікти мали якнайменші деструктивні наслідки. Ефективне управління конфліктами вимагає розуміння їх природи, причин та динаміки. Це включає ідентифікацію конфліктних ситуацій, аналіз їхніх причин, а також розробку і впровадження стратегій для їх вирішення. Кожен управлінець, прагнучи зберегти та підвищити ефективність діяльності підприємства, має забезпечити мінімізацію негативних наслідків конфліктів. До таких стратегій можуть належати переговори, медіація, побудова ефективної комунікації, розвиток емоційної компетентності та інші методи, що сприяють конструктивному вирішенню конфліктів. Успішне управління конфліктами не тільки зменшує ризик деструктивних наслідків, але й може сприяти розвитку організації. Конфлікти, якщо їх правильно управляти, можуть стати джерелом інновацій, сприяти

покращенню процесів та зміцненню командної роботи. У цьому контексті важливо, щоб управлінці були добре підготовленими та мали необхідні навички для ефективного вирішення конфліктів.

Отже, унікальність особистості формується під впливом генетичних і чинників середовища, що взаємодіють між собою [5]. Особистість у соціальному контексті є динамічною та багатовимірною, що вимагає глибокого розуміння для ефективного управління міжособистісними взаємодіями. Конфлікти, які є невід'ємною частиною будь-якої організації, потребують компетентного управління для мінімізації їх негативного впливу і використання їх потенціалу для покращення організаційної діяльності.

І при всій різноманітності конфліктів в даній організації, слід працювати над створенням в організації стійкого морально-психологічного клімату. Сформовано зрілий колектив із певним стилем взаємовідносин, стереотипами поведінки, сформованими традиціями. Закріплення у зрілих колективах позитивних моделей поведінки дозволяє запобігти появі негативних відносин та звести вплив зовнішніх конфліктних факторів до мінімуму. Фактично збудовано колектив із певними елементами корпоративної культури.

1. Методика “Q -сортування” (В.Стефансон). URL: <https://vseosvita.ua/library/metodika-q-sortuvanna-vstefanson-123121.html> (дата звернення: 20.05.2024).

2. Діагностика схильності до конфліктної поведінки. Методика К.Томаса. URL: <https://vseosvita.ua/library/diagnostika-shilnosti-do-konfliktnoi-povedinki-metodika-ktomasa-121591.html> (дата звернення: 20.05.2024).

3. Що таке конфлікт і як з нього вийти. URL: <https://sch32.edu.vn.ua/2-sch32/193-shcho-take-konflikt-i-yak-z-nogo-vijti> (дата звернення: 20.05.2024).

4. Чимр М., Данилюк Т. І. Управління конфліктами в організації. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19325/1/741-743.pdf> (дата звернення: 20.05.2024).

5. Акмеологічне розуміння людини як індивіда. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/sociology/29961/> (дата звернення: 20.05.2024).

ІНСТРУМЕНТИ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИ ТРАНСКОРДОННОМУ СПІВРОБІТНИЦТВІ

Хомюк Наталія, Білоус Олександр, Левандовський Віктор
Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

Транскордонне співробітництво набуває все більшого значення у сучасному глобалізованому світі. Спільні проекти між країнами сприяють економічному, соціальному та культурному розвитку, проте вони часто супроводжуються складними викликами, пов'язаними з різноманіттям правових, культурних та економічних систем. У таких умовах ситуаційний менеджмент стає ключовим інструментом для ефективного управління цими проектами.

Р. Білик вважає, що інноваційно-інвестиційні проекти з транскордонного співробітництва для економічного та соціального розвитку регіонів можуть фінансуватися з місцевих, регіональних і національних бюджетів, а також за кошти структурних фондів ЄС, пільгових кредитів від європейських і міжнародних структур та приватного капіталу. Проте, на її думку, через низький рівень наукомісткості цих проектів не вдається повністю використовувати програми технічної допомоги ЄС для стимулювання інноваційної діяльності підприємств і залучення наукових установ до реалізації спільних проектів у межах європейського наукового простору [1].

Основним елементом об'єднаного транскордонного простору, на думку Борщевського В. та Куцаб-Бонк. К., є спільний ринок, який інтегрує всі економічні підсистеми регіону. Завдяки його функціонуванню, суб'єкти господарювання з обох боків кордону отримують своєчасні сигнали про дефіцит або надлишок товарів у різних частинах транскордонного простору. Чим відкритішим та інтегрованишим є цей ринок, тим ефективніше працює його інформаційна система, що сприяє швидкому вирівнюванню економічного розвитку міських та сільських територій [2].

Вважаємо, що основні інструменти ситуаційного менеджменту сприятимуть ефективному транскордонному співробітництву. Аналіз зацікавлених сторін дозволяє визначити всі групи, які мають інтереси у проекті, та оцінити їх вплив і очікування. Цей інструмент допомагає визначити ключових учасників проекту та їхні ролі, встановити канали комунікації між сторонами, передбачити потенційні конфлікти та розробити стратегії їхнього вирішення.

SWOT-аналіз є базовим інструментом ситуаційного менеджменту, який дозволяє виявити внутрішні сильні та слабкі сторони проєкту, оцінити зовнішні можливості та загрози, розробити стратегії, які максимально використовують сильні сторони та можливості і мінімізують вплив слабких сторін та загроз.

Ситуаційний аналіз включає комплексний підхід до вивчення конкретної ситуації, враховуючи всі можливі фактори та сценарії розвитку подій. Проведений аналіз дозволяє розробити кілька варіантів рішень, передбачити можливі наслідки кожного варіанту, вибрати оптимальне рішення залежно від поточних умов та ресурсів.

Планування сценаріїв – це метод прогнозування майбутніх подій та розробки стратегій реагування на різні можливі сценарії. Використання цього інструменту дозволить підготуватися до різних варіантів розвитку подій, зменшити невизначеність та ризики, підвищити гнучкість та адаптивність проєкту.

Постійний моніторинг і контроль за реалізацією проєкту дозволяє своєчасно виявляти відхилення від плану та коригувати дії. Основні аспекти включають встановлення ключових показників ефективності (KPI), регулярний аналіз досягнутих результатів, коригування планів і стратегій на основі отриманих даних.

Також вважаємо, що ефективна комунікація є критично важливою для успіху транскордонних проєктів. Основні підходи включають встановлення прозорих каналів комунікації, використання різних мов та культурних підходів для досягнення взаєморозуміння, організація регулярних зустрічей та брифінгів для обміну інформацією та обговорення прогресу проєкту.

В багатьох країнах найбільш поширеним інструментом є електронні портали, які надають різноманітні послуги, зокрема інформаційні ресурси, консультаційні платформи та електронні сервіси [3].

Поширення COVID-19 змінило модель поведінки суспільства, акцентуючи увагу на ізоляції та діджиталізації, що внесло значні корективи в роботу державних та місцевих органів влади. Впровадження взаємовигідних програм та проєктів у майбутньому сприятиме покращенню соціально-економічного стану міст та регіонів. Пандемія значно вплинула на електронну комерцію, надавши їй перевагу над офлайн-торгівлею, і продемонструвала, що електронна торгівля може стати важливим інструментом підтримки малого

бізнесу та економічним двигуном як для внутрішнього зростання, так і для транскордонної торгівлі [4].

Ефект від розвитку транскордонного співробітництва, на думку Демидчука Л., буде проявлятися через низку позитивних результатів, зокрема: концентрацію ресурсів на розвиток виробничо-технологічних комплексів; використання конкурентних переваг прикордонних територій, що підвищить конкурентоспроможність суміжних регіонів; розширення та підтримку експорту; створення системи управління єдиним транспортним, інформаційним, інноваційним і соціокультурним простором, тобто формування цілісної транскордонної структури [5].

Інструменти ситуаційного менеджменту є невід'ємною частиною успішного управління транскордонними проектами. Використання аналізу зацікавлених сторін, SWOT-аналізу, ситуаційного аналізу, планування сценаріїв, моніторингу та контролю, а також ефективних комунікаційних стратегій дозволяє забезпечити сталість та адаптивність проєктів у умовах високої невизначеності, що сприяє досягненню поставлених цілей та зміцненню співпраці між країнами, що беруть участь у проєктах.

1. Білик Р. Особливості транскордонного співробітництва України в інноваційно-інвестиційній сфері. *Транскордонне співробітництво: ключові ідеї та перспективи*: матеріали XXIII Міжн. наук.-практ. конф. (20–22 трав. 2016). Чернівці: Чернівецький нац. ун-т. 2016. С. 17–18.

2. Борщевський В., Куцаб-Бонк К. Транскордонна конвергенція регіонів: феноменологія та перспективи. *Транскордонне співробітництво: ключові ідеї та перспективи*: матеріали XXIII Міжн. наук.-практ. конф. (20–22 трав. 2016). Чернівці: Чернівецький нац. ун-т. 2016. С. 19–20.

3. Тимечко І. Територіальна громада у транскордонному просторі: чинники, закономірності, пріоритети розвитку: монографія. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України», 2019. 444 с.

4. Корнелюк О.А., Завадська Ю.І., Чапко Р.В. Форми реалізації транскордонного співробітництва в Європейському Союзі. *Інноваційна економіка*. 2021. № 3–4. С. 12–18.

5. Демидчук Л. Б. Проблеми транскордонного співробітництва України. *Актуальні проблеми товарознавства, біотехнології, експертизи та митної справи*: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 20 лютого 2024 року). Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 251–256.

ПРАКТИКА ІНТЕГРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ОБ'ЄДНАННЯ КРАЇН БАСЕЙНУ ЧОРНОГО МОРЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ ОЗДОРОВЧО-РЕАБІЛІТАЦІЙНОГО ТУРИЗМУ ТА ІНДУСТРІЇ ВРАЖЕНЬ

Хумарова Ніна

член-кор.НАН України, д.е.н., професор,
ДУ «Інститут ринку та економіко-екологічних досліджень НАНУ»,
м. Одеса, Україна

Сучасний міжнародний туризм є глобальною підсистемою світового господарства, що динамічно розвивається. У своєму щорічному аналізі Всесвітня рада з подорожей та туризму (WTTC), що визначає глобальний економічний вплив та вплив на туризм у 185 країнах та 25 регіонах, засвідчує що до пандемії сектор туризму і подорожей створював одне з чотирьох нових робочих місць у світі, 10,6% всіх робочих місць (близько 335 млн осіб) і 10,4% світового ВВП (>9,2 трлн дол).

Основними пріоритетами міжнародних туристських прибуттів протягом останніх років є: цілі відпочинку, оздоровлення та подорожей (понад 50%), ділові та професійні – 15%, відвідування родичів, паломництво та ін. – 27%. Загальносвітовою тенденцією є переважне використання для подорожей авіатранспорту (53%). Структура туристського попиту динамічна і впливає на сегментування світового туристичного ринку та диверсифікацією туристичних пропозицій щодо контингенту цільових споживачів.

Закономірністю розвитку світового ринку туристичних послуг стає зростання конкуренції як у розрізі територіальних вподобань, розшарування різних цінкових сегментів та розширення спектру вікового складу споживачів туристичного продукту, що пояснюється активною реалізацією розвиненими країнами та транснаціональними компаніями своїх стратегічних планів щодо туристської експансії, а також збільшення пропозицій у розвинених секторах ринку (наприклад, ринку пляжного відпочинку).

З шести основних туристичних макрорегіонів світу Європейський займає лідируючі позиції за кількістю прийнятих туристів (хоча останнім часом у наслідок пандемічних обмежень та геополітичних викликів спостерігається тенденція до поступового їх зменшення). Макрорегіон – це усі країни Європи та Східного Середземномор'я

(Туреччина, Кіпр, Ізраїль), у ньому, насамперед, виділяються Середземноморський та Альпійський райони. В Європі розташовано найбільшу кількість об'єктів світової спадщини ЮНЕСКО (43,39 % від загальної кількості), а саме 502 об'єкти, з них 48 об'єктів включені за природними критеріями. Також цей макрорегіон характеризується найбільшим різноманіттям видів туристичної діяльності. Основні переваги Європейського регіону:

- розвинені країни з великою кількістю населення із високими реальними доходами та високим рівнем життя;
- велика кількість доступних та цікавих туристичних атракцій, що знаходяться на невеликій відстані одна від одної;
- стабільний попит на міжнародні подорожі, розвинена індустрія гостинності та потужна інфраструктура.

В контексті цього об'єднання країн басейну Чорного моря (ОЧЕС), до якої крім європейських країн (Албанії, Болгарії, Греції, Північна Македонії, Молдови, Румунії, Сербії, Туреччини та України) входять також західноазійські країни (Азербайджан, Вірменія та Грузія), які знаходяться на межі між Європою та Азією, має значні перспективи щодо активізації туристичної діяльності. Ці країни мають унікальний природно-туристичний потенціал, туристи кожної країни співдружності мають власні вподобання стосовно здійснення туристичних подорожей та видів туризму, що при правильній координації та інтеграції дасть можливість не тільки розширити кордони Європейського макрорегіону, але й розвинути туристичні активності у середині країн ОЧЕС.

Визначальною рисою сучасної туристичної діяльності є інтерес споживачів що пов'язаний не тільки із забезпеченням екологічних стандартів та мінімізацією впливу на довкілля з боку обслуговуючих компаній, але й відвідування ними таких атракцій, як: заповідні території; об'єкти з рідкісними видами дикої флори і фауни, унікальними ландшафтами та сучасні об'єкти – приклади найкращих природоохоронних рішень. Тобто відбувається екологізація цієї сфери пов'язана як із стурбованістю щодо погіршення якості середовища для відпочинку, так і з викликами несприятливих природних та антропогенних процесів.

Зараз міжнародні туристичні організації є ініціаторами розробки національних та регіональних стратегій розвитку туризму на принципах сталого (збалансованого) розвитку. Пріоритетними заходами в цих стратегіях є такі що пов'язані із вдосконаленням

інфраструктурних елементів, що дозволяє знижувати матеріало-, енерго-, водоемність туристичних продукту і послуг та зберігати якісним стан довкілля.

Важливим фактором тяжіння до природних атракцій є зростання рівня урбанізації багатьох країн (у т.ч. як збільшення міського населення, і поширення міського життя) що формує туристські переваги до відпочинку у природному середовищі, зокрема короткочасному, й у сільській місцевості. Таким чином, країни ОЧЕС за умови координації та інтеграції зусиль щодо формування спільної туристичної політики можуть мати значні переваги на світовому ринку туристичного бізнесу.

Попередні дослідження щодо недоліків які знижують ефективність туристичної сфери зазначених країн, а також конкурентоспроможність їх туристичних продуктів є такі:

- відсутність єдиної інформаційної бази, що забезпечує взаємодію туристичних агенцій, асоціацій та центрів держав ОЧЕС;

- неефективна діяльність з ідентифікації та просування бренду Чорноморського регіону, що впливає на імідж регіону на світовому туристичному ринку;

- відсутність спільних туристичних маршрутів, що об'єднують держави Чорноморського басейну, зокрема щодо оздоровчо-лікувальних атракцій, а також унікальних природних та культурних цінностей, які забезпечують незабутні враження, відпочинок, реабілітацію та повторні відвідування;

- недостатній рівень розвитку об'єднуючої (цілісної) туристичної та супутньої інфраструктури та недостатньо якісний її стан (за винятком Греції, Туреччини та частково Болгарії, Грузія);

- невідповідність рівня розвитку туристичної індустрії наявному природно-рекреаційному потенціалу та відсутність системи міжнародної туристичної кластеризації (туристичних кластерів).

Розробка проекту Стратегії об'єднання країн басейну Чорного моря на основі сучасної індустрії вражень та сталого використання природних лікувальних ресурсів дозволить забезпечити прогнозування та планування розвитку туризму, пріоритетів та параметрів туристичних потоків з урахуванням природно-ресурсних можливостей туристичних територій, потреб населення і економік держав цього регіону.

ІНВЕСТИВАННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ З ВИКОРИСТАННЯМ ВЕНЧУРНОГО КАПІТАЛУ

Черепанова Вікторія, Подрез Ольга, Харін Данило

Національний технічний університет «Харківський політехнічний
інститут», м.Харків

Інвестування в міжнародний бізнес є важливою стратегією для компаній, які прагнуть розширити свою діяльність за межами внутрішнього ринку.

Міжнародне інвестування бізнесу - це процес, коли підприємства, фінансові установи або індивідуальні інвестори вкладають свої фінансові ресурси або активи в інші країни з метою здобуття прибутку або отримання інших переваг [1-14]. Це може включати інвестування в іноземні акції, облігації, нерухомість, прямі інвестиції у створення або придбання підприємств, а також участь у спільних підприємствах з іноземними партнерами [2, 5, 7, 11]. Міжнародне інвестування бізнесу може мати різноманітні цілі інвесторів, основними з яких є наступні.

1. Отримання вищого доходу. Інвестори можуть шукати можливості отримання більш високого доходу, ніж вони можуть отримати на внутрішньому ринку, шляхом інвестування в іноземні активи, які можуть мати вищу дохідність або ріст цін.

2. Диверсифікація портфеля. Інвестори можуть шукати розширення свого портфеля, щоб зменшити ризик і забезпечити більшу стабільність доходу, розподіляючи свої інвестиції між різними ринками та галузями.

3. Доступ до нових можливостей. Міжнародні інвестори можуть шукати доступ до нових можливостей для розвитку бізнесу, таких як ринки з високим потенціалом зростання або нові технології.

4. Збільшення своєї глобальної присутності: Підприємства можуть інвестувати в інші країни з метою розширення свого бізнесу та створення глобальної присутності.

5. Міжнародне інвестування бізнесу може бути складним і пов'язаним з різними видами ризиків, такими як валютний ризик, політичний ризик, ризик змін в законодавстві та інші.

Пропонований метод інвестування міжнародного бізнесу на основі венчурного капіталу - це вид інвестування, коли фінансові ресурси надаються стартапам або молодим підприємствам з високим

потенціалом зростання та інноваційними ідеями [1, 4, 8, 10]. Нами визначено основні риси інвестування бізнесу на основі венчурного капіталу, до яких пропонується віднести наступні.

Високий ризик, висока потенційна винагорода. Стартапи та молоді підприємства зазвичай мають високий ризик невдачі, але в той же час вони можуть мати високий потенціал зростання та прибутковості.

Активна підтримка інвесторів. Венчурні капіталісти часто надають стартапам не лише фінансову підтримку, але і стратегічний поради, експертні знання та зв'язки в галузі, що допомагають підприємствам розвиватися та швидше досягати успіху.

Еквіті інвестиції (інвестиції в акціонерний капітал). Венчурний капітал зазвичай надається в обмін на частку у власності компанії, що дозволяє інвесторам отримати прибуток у разі успіху підприємства через продаж його частки або деяких інтелектуальних активів не критичного значення.

Орієнтація на інновації. Венчурний капітал часто інвестується в компанії з інноваційними технологіями, бізнес-моделями або продуктами, що мають потенціал революціонізувати галузь або створити новий ринок.

Інвестування на основі венчурного капіталу є важливим елементом для стимулювання інноваційного розвитку та підтримки підприємництва. Воно допомагає стартапам здійснювати свої ідеї та інновації, що в свою чергу сприяє економічному зростанню та створенню нових робочих місць. Важливо пам'ятати, що успішне залучення міжнародного венчурного капіталу вимагає відповідності високим стандартам управління, прозорості та готовності до співпраці з інвесторами.

Проте, інвестування в міжнародний бізнес також супроводжується ризиками, пов'язаними зі змінністю валютних курсів, рівнем політичної стабільності, юридичними та податковими аспектами у різних країнах [12, 14]. Тому перед прийняттям рішення про інвестування в міжнародний бізнес важливо провести ретельний аналіз ризиків та потенціальних вигід.

В доповіді розглядаються стратегії інвестування в міжнародний бізнес з використанням венчурного капіталу. Венчурний капітал відіграє важливу роль у фінансуванні стартапів та інноваційних проєктів, і його застосування у міжнародних операціях може бути особливо ефективним. Розглядаються переваги використання венчурного

капіталу для міжнародних інвестицій, стратегії вибору проектів та управління ризиками. Зокрема, надається увага пошуку перспективних міжнародних проектів, аналізу ризиків та визначенню оптимальних стратегій.

1. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
2. Товажнянський В.Л. Антикризисний механізм сталого розвитку підприємства /Товажнянський. Х.: Віровець А.П.: Апостроф, 2012. 703 с.
3. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.
4. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.
5. Kosenko A.P., Kobielieva T.O., Tkachova N.P. Forecasting industry park electrical products // Науковий вісник Полісся. 2017. № 4 (12). Ч. 2. С. 106-111.
6. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
7. Гончарова Н.П., Перерва П.Г. Маркетинг інноваційного процесу. К.: ВИРА-Р, 1998. 267с.
8. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.
9. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
10. Kobielieva T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Modeling the marketing characteristics of market capacity for electrical automation // *Marketing and Management of Innovations*. №4. С.67-74.
11. Шаульська Л.В., Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Дослідження інноваційних змін в розвитку електронного бізнесу // [Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит](#). № 11(189) (2023). С. 115-131.
12. Pererva P.G., Kobielieva T.O., Shaulska L.V. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities // Економічний журнал Одеського політехн. університету. 2023. № 1(23). С. 43-50.
13. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
14. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.

DIGITAL-ІНСТРУМЕНТИ В ДІЯЛЬНОСТІ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНІВ

**Черняк Валентин, аспірант I курсу,
Рейкін В.С., професор кафедри маркетингу
Волинський національний університет імені Лесі Українки**

Маркетингове просування товарів в інтернет-магазинах реалізується переважно засобами діджитал-маркетингу. Розглянемо основні інструменти діджитал-маркетингу, які актуальні для інтернет-магазинів [1].

1) Пошукова реклама. Важливим показником є т. зв. «клікабельність» (відгук, CTR), що визначається як відсоткове відношення кількості кліків до кількості показів. Інтернет-магазини оплачують системам контекстної реклами кожен клік, причому ціна кліка варіюється в широких межах залежно від рівня конкуренції між рекламодавцями. Чим більшу ціну Інтернет-магазин готовий платити за один клік, тим вище його оголошення на сторінці пошукової системи. Також системи контекстної реклами стимулюють рекламодавців покращувати «клікабельність», яка впливає на позицію оголошення не менше, ніж ціна кліка. Наприклад, якщо «клікабельність» знижується у 2 рази, то для збереження позиції оголошення необхідно платити за кожен клік у 2 рази більшу вартість.

2) Медійна реклама переважно надається з іміджевою метою для підвищення впізнаваності бренду та формування попиту на нові продукти. Таргетинг на цільову аудиторію здійснюється за тематикою рекламних платформ, за соціально-демографічними характеристиками користувачів та за їх перевагами, що раніше відстежувалися в Інтернеті. Рекламні оголошення формуються у графічному або відеоформатах. Переважно комунікація реалізується за рахунок банерів, які зазвичай розміщуються на інтернет-майданчиках із високою відвідуваністю. Для підвищення запам'ятовування оголошення показується декілька разів тому самому користувачеві.

Іміджева реклама зазвичай доступна лише крупним рекламодавцям із великими бюджетами. У традиційній медійній рекламі рекламодавці оплачують платформам кожен показ оголошення (модель оплати CPM – вартість за 1000 показів). Проте, в контекстно-медійних мережах пошукових систем Інтернет-магазини зазвичай оплачують не покази, а кліки за оголошеннями (модель CPC – вартість одного кліка).

3) Пошукова оптимізація – це процес роботи над сайтом з метою збільшення релевантності ресурсу відповідно до заздалегідь відомих ключових слів, підвищення популярності сайту пошуковими алгоритмами та, відповідно, зростання позицій для залучення більшої кількості відвідувачів. Найважливішим етапом пошукової оптимізації Інтернет-магазину є формування семантичного ядра.

4) Веб-сайт. Покращення сайту інтернет-магазину опосередковано позначається на просуванні цього сайту у пошукових системах. Однак, головна мета покращення сайту – поширення трансформації потенційних відвідувачів у фактичних споживачів. Окрім того, всі елементи сайту мають сприяти зростанню довіри загалом.

5) Товарні та прайс-агрегатори (маркетплейси) – крупні платформи, на яких продається продукція різноманітних інтернет-магазинів [2]. Споживачі часто здійснюють пошук товару з прайс-агрегаторів, оскільки вони представляють широкий асортимент порівняно з іншими інтернет-магазинами. Маркетплейси різняться, як правило, відносно досконаліми алгоритмами пошуку, табличним порівнянням товарів за всіма характеристиками та іншими умовами. Найбільш відомими товарними та прайс-агрегатором в Україні є «Розетка», «PROM.UA», «Hotline».

Найбільш поширеними є 2 моделі роботи інтернет-магазинів з маркетплейсами: оплата за клік (CPC) та оплата за дію (CPA). При роботі за CPC Інтернет-магазин оплачує товарному агрегатору кожен перехід на свій сайт, де відбувається оформлення замовлення. Чим більшу суму магазин готовий платити за один клік, тим вище розміщується пропозиція магазину в товарному агрегаторі. При роботі за моделлю CPA покупець оформляє замовлення безпосередньо на сайті прайс-агрегатора. Доставку товару здійснює інтернет-магазин (власними можливостями або через службу доставки). Маркетплейс залишає собі певний відсоток від суми замовлення.

6) Маркетинг SMM (соціальні мережі). Найбільш популярними майданчиками є соціальні мережі (Фейсбук, Інстаграм, Тік-Ток) та інші інтернет-платформи, де можуть спілкуватися користувачі. При цьому компанії повинні регулярно моніторити дотримання свого іміджу та репутації, зокрема появу негативної інформації. При виявленні чергового негативного коментаря, незалежно від його конструктивності, насамперед, необхідно просити автора вказати конкретні факти. Якщо вони справді мали місце, необхідно оперативно відшкодовувати втрати покупця, вирішувати його

проблему та відображати це рішення на соціальному майданчику. Якщо ж факти не підтверджуються, необхідно вказувати на це автору, що, як правило, зупиняє конфлікт. Конструктивний негатив може бути корисним як джерело інформації для поліпшення сервісу магазину. Деструктивний негатив зазвичай створюється скривдженими відвідувачами, конкурентами чи «тролями» (людьми, які провокують конфлікт виключно заради власного задоволення, самоствердження). Правила роботи з негативом суттєво залежать від його типу. Однак, реакція на негатив спрямована не лише автору; надалі вона впливає на ставлення до компанії інших користувачів. Задоволені покупці рідко пишуть відгуки з власної ініціативи, зазвичай інтернет-магазини змушені стимулювати їх до цього шляхом надання знижок на наступні покупки. Більше того, позитивні відгуки зазвичай пишуть самі співробітники інтернет-магазину або найняті фахівці за окрему плату.

7) Email маркетинг призначений переважно для утримання залучених раніше споживачів.

8) Ремаркетинг – це методика, що вертає на сайт тих споживачів, які вже були ознайомлені з ним за рахунок реклами [3]. Початково потенційні споживачі переважно нічого не купують, а спочатку лише порівнюють різні пропозиції. Отже, виникає відкладений попит, а ремаркетинг дозволяє його реалізувати. Користувачам, які виявили активність в інтернет-магазині, можна показувати рекламні оголошення на тих сайтах, де вони зазвичай проводять час. Ремаркетинг необхідно застосовувати досить обережно. Зміст оголошень має формуватися з урахуванням соціально-демографічних характеристик, історії попередніх покупок та параметрів фільтрації, які використовувалися при пошуку. Окрім того, не варто дратувати користувачів надто великою кількістю показів одного оголошення.

1. Момотенко К. В., Орлик О.В. Інструменти просування товарів та послуг інтернет-магазину. *Зб. наук. студ. праць «Інформаційні технології в економіці та управлінні»*. Одеса: ОНЕУ, 2019. Вип. 1. С. 37-46.

2. Прайс-агрегатори – як збільшити продажі за рахунок інших. URL: <https://cityhost.ua/uk/blog/prays-agregatory-kak-uvlichit-prodazhi-za-schet-drugih.html> (дата звернення 14.05.24).

3. Соколюк К. Ю., Головащенко А.В. Особливості застосування ремаркетингу в умовах глобалізації. *Інфраструктура ринку*. Випуск 18. 2018. С. 204-208.

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВЕКТОР ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Артур Черчик,

кандидат економічних наук

Відновлення економіки України після військових дій та кризи потребує ефективної стратегії, яка враховуватиме як внутрішні особливості, так і зовнішні можливості. Орієнтація на європейські цінності та стандарти є важливим напрямком, який дозволить Україні інтегруватися в світову економіку, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити сталий розвиток.

Основні складові європейського вектору відновлення економіки України.

1. Інституційна реформа, основними завданнями якої є підвищення прозорості управління шляхом впровадження європейських стандартів стандартів прозорості у діяльності державних органів, забезпечення підзвітності через механізми громадського контролю, підвищення прозорості та ефективності державних інститутів, професіоналізація державної служби. Реформа судової системи задля забезпечення незалежності судової влади, підвищення довіри до судової системи, створення умов для справедливого судочинства. Гарантування права на справедливий судовий розгляд, скорочення строків розгляду справ, підвищення якості судових рішень. Запуск та забезпечення ефективної роботи антикорупційних інституцій, розробка та впровадження національних антикорупційних стратегій та програм. Реформа місцевого самоврядування та децентралізація влади шляхом передачі значної частини повноважень та фінансових ресурсів місцевим громадам. Зміцнення місцевих бюджетів шляхом забезпечення фінансової самостійності місцевих громад. Реформи в різних сферах, таких як державне управління, судова система, антикорупційна діяльність, місцеве самоврядування, економіка, публічні фінанси, права людини, освіта та наука, сприятимуть інтеграції України в європейський правовий та економічний простір.

2. Економічні реформи, які направлені на створення сучасної, інноваційної та конкурентоспроможної економіки України, що відповідає стандартам Європейського Союзу та здатна інтегруватися у єдиний європейський ринок. Найперше це стосуються спрощення процедур для започаткування та ведення бізнесу, зниження бар'єрів для інвесторів, дерегуляції економічної діяльності, а також

впровадження прозорої та ефективної податкової системи, зниження податкового навантаження на бізнес, боротьби з ухиленням від сплати податків. Реформа публічних фінансів шляхом забезпечення відкритості та прозорості бюджетного процесу, участі громадськості у формуванні та контролі бюджету, запровадженню принципів ефективного управління державними фінансами, оптимізації державних видатків. Економічні реформи для євроінтеграції України є комплексним та багатограним процесом, спрямованим на забезпечення макроекономічної стабільності, підвищення інвестиційної привабливості, модернізацію промисловості та сільського господарства, а також на розвиток малого і середнього бізнесу, який потребує скоординованих зусиль уряду, бізнесу та громадянського суспільства. Проведення цих реформ сприятиме створенню сучасної, інноваційної та конкурентоспроможної економіки, яка зможе успішно інтегруватися у єдиний європейський ринок та забезпечити стійкий розвиток країни.

3. Євроінтеграція у законодавче поле ЄС шляхом приведення українського законодавства у відповідність до норм і стандартів ЄС, забезпечення інтеграції в європейський правовий простір, приведення українського законодавства у відповідність до європейських стандартів у сфері прав людини, а також інтеграція в європейський ринок завдяки збільшенню експортного потенціалу, розширенню ринків збуту для українських товарів та послуг, участі у спільних європейських економічних проектах.

4. Інноваційний розвиток, що передбачає підтримку наукових досліджень, впровадження новітніх технологій, стимулювання інноваційної діяльності, створення сприятливих умов для розвитку стартапів, підтримки молодих підприємців, розвиток венчурного капіталу.

5. Інфраструктурний розвиток, що передбачає реконструкцію та реновацію інфраструктури: відновлення та модернізацію транспортної, енергетичної та комунікаційної інфраструктури, впровадження енергозберігаючих технологій; підвищення ефективності логістичних систем, покращення транспортного сполучення, інтеграцію в європейську логістичну мережу.

6. Удосконалення соціальної політики в контексті підтримки населення, впровадження соціальних програм підтримки населення, забезпечення захисту прав і свобод громадян, підвищення рівня життя.

7. Реформа освіти і науки задля підвищення якості освіти, впровадження європейських стандартів в освітній процес, підтримка розвитку професійної освіти, створення умов для самодостатності, престижності та затребуваності науки.

8. Екологічна стійкість на засадах зеленої економіки: впровадження екологічно чистих технологій, підтримка сталого розвитку, зниження шкідливого впливу на навколишнє середовище; підвищення енергоефективності, зменшення залежності від викопних енергоносіїв, розвиток альтернативної енергетики.

9. Розбудова громадянського суспільства як інструменту для забезпечення демократичних принципів, прозорості, підзвітності та активної участі громадян у прийнятті рішень. Для успішної інтеграції з Європейським Союзом необхідно не лише адаптувати законодавство та інституції, але й зміцнити громадянське суспільство, яке буде активно підтримувати та контролювати цей процес. Активна участь громадян, зміцнення громадських організацій та партнерство між суспільством і владою сприятимуть успішній інтеграції України в Європейський Союз. Інституційні реформи, спрямовані на підвищення прозорості та підзвітності, разом із підтримкою громадянських ініціатив, забезпечать стійкий розвиток країни та підвищать рівень життя її громадян.

Очікуваними результатами вважаємо: Підвищення темпів економічного зростання, збільшення ВВП, створення нових робочих місць; Підвищення рівня життя населення, зниження рівня бідності, забезпечення соціальної справедливості; Підвищення конкурентоспроможності української економіки, інтеграція в європейський та світовий ринки; Зниження негативного впливу на довкілля, підвищення рівня екологічної безпеки, розвиток зеленої економіки; Підвищення ефективності державних інститутів, зниження рівня корупції, забезпечення прозорості управління.

Таким чином, Європейський вектор відновлення економіки України є стратегічно важливим напрямком, який дозволить інтегруватися в європейський економічний та правовий простір, забезпечити сталий розвиток та підвищити рівень життя населення. Реформи в різних сферах, спрямовані на досягнення цих цілей, сприятимуть створенню конкурентоспроможної, інноваційної та екологічно стійкої економіки.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ

Лариса Черчик

д.е.н., професор кафедри менеджменту

Волинський національний університет імені Лесі Українки

У сучасному світі, де спілкування відіграє ключову роль у всіх сферах життя, розуміння комунікаційного капіталу стає важливим для досягнення успіху в різних сферах життя.

Термін «комунікаційний капітал» вказує на можливості та ресурси, які індивід або організація може використовувати для ефективного спілкування, будування взаєморозуміння, підвищення довіри та досягнення цілей.

Використання терміну «комунікаційний капітал» є доцільним з кількох причин. Терміні «капітал» вказує на наявність цінних ресурсів, які можна використати для досягнення певних цілей. У випадку комунікаційного капіталу, ці ресурси представлені навичками, знаннями, контактами та іншими активами, які сприяють успішному спілкуванню, завдяки якому отримуються певні вигоди (дивіденди). Він підкреслює, що ефективна комунікація має велику цінність для організацій, спільнот та індивідуумів.

Використання терміну «капітал» підкреслює важливість стратегічного планування та управління комунікаційними ресурсами для досягнення цілей. Це допомагає розглядати комунікаційні зусилля як інвестиції, які можуть приносити вигоди у вигляді підвищеної довіри, репутації або успіху в бізнесі. Для низки сфер діяльності – це стратегічний актив.

Також термін «капітал» відображає ідею накопичення та використання ресурсів для створення вартості. Така аналогія допомагає краще зрозуміти важливість комунікаційних ресурсів для організацій та особистостей і підкреслює їх потенційну вартість. Тобто комунікаційний капітал може накопичуватися та збільшуватися з часом завдяки інвестуванню в комунікаційні навички, процеси та інструменти.

Капітал визначається не лише як накопичення ресурсів, але й як можливість їхнього використання для досягнення конкретних цілей. У випадку комунікаційного капіталу, це враховує значення взаємодії та спілкування для досягнення успіху.

Отже, використання терміну «комунікаційний капітал» доцільне, оскільки воно підкреслює важливість комунікаційних ресурсів як стратегічного активу, вказує на їхню потенційну вартість і сприяє кращому управлінню цими ресурсами для досягнення успіху та поставлених цілей.

При цьому наголошуємо на широкому розумінні комунікаційних здатностей, тобто не лише здатність до ефективного спілкування, але й різноманітні ресурси, які сприяють цьому процесу, такі як навички, знання, контакти, імідж, репутація тощо, які можна розвивати та максимально використовувати для досягнення поставлених цілей.

Терміну «комунікаційний капітал» характерна універсальність, оскільки він може використовуватися в різних сферах для підвищення ефективності спілкування та досягнення різноманітних цілей, включаючи освіту, бізнес, політику, громадський сектор.

У сфері бізнесу комунікаційний капітал допомагає підвищити довіру клієнтів, партнерів та співробітників, створює сприятливу репутацію компанії, сприяє залученню нових клієнтів та розширенню ринків.

У політиці комунікаційний капітал використовується для побудови довіри виборців, збільшення популярності політичних партій та кандидатів, а також для мобілізації громадської підтримки.

У громадській сфері комунікаційний капітал використовується для підвищення усвідомленості громадськості щодо певних проблем або ініціатив, мобілізації громадської думки та активізації громадянського суспільства.

У сфері освіти комунікаційний капітал використовується для підвищення якості спілкування учасників освітнього процесу, стимулювання їх активності, підвищення престижу та рейтингу закладів освіти.

У медіа комунікаційний капітал допомагає залучати аудиторію, підвищує рейтинги програм та видань, забезпечує репутаційний авторитет журналістів та медіа-брендів.

У сучасному інтернет-просторі комунікаційний капітал використовується для розвитку особистого та професійного бренду, підвищення впливу, розширення мережі контактів та сприяння розвитку особистих та професійних можливостей.

У міжнародній діяльності комунікаційний капітал використовується для підтримки міжнародних зв'язків,

дипломатичних відносин, сприяння міжкультурному взаєморозумінню та вирішенню міжнародних конфліктів.

Комунікаційний капітал – це сукупність ресурсів, які має особа, організація або бренд у сфері комунікаційних взаємодій з різними стейкхолдерами (клієнтами, співробітниками, громадськістю тощо). Цей капітал включає репутацію, образ, взаємодію з медіа, стосунки з громадськістю, контакти, наявність комунікаційних каналів тощо. Він визначається не лише кількістю цих ресурсів, але й їхньою якістю та ефективністю використання.

Дивіденди комунікаційного капіталу – це користь або вигода, яку індивід чи організація отримує в результаті ефективного використання свого комунікаційного потенціалу та ресурсів. До дивідендів комунікаційного капіталу можна віднести: збільшення довіри та лояльності; підвищення репутації; залучення уваги; посилення взаємодії; стимулювання інновацій; підвищення конкурентоспроможності, оскільки комунікаційний капітал може стати важливим джерелом конкурентної переваги для компаній та організацій, дозволяючи їм вирізнятися серед конкурентів; підвищення впливу; забезпечує стабільність та впевненість у взаємодії, що дозволяє уникнути конфліктів та розв'язати складні ситуації; здатність залучати підтримку та співпрацювати з іншими; залучення інвестицій (позитивний імідж та ефективна комунікація можуть зробити компанію привабливішою для інвесторів та фінансових партнерів); збільшення продуктивності команди.

Наявність комунікаційного капіталу працівників дозволяє отримувати та ефективніше використовувати ресурси для покращення внутрішньої та зовнішньої комунікації в організаціях, сприяє покращенню міжособистісних відносин, розумінню потреб та мотивації інших людей, а також ефективному вирішенню конфліктів.

Отже, вивчення комунікаційного капіталу є актуальним і важливим для розвитку особистості, організацій, суспільства загалом, оскільки сприяє покращенню спілкування, лідерських навичок, міжособистісних відносин та бізнесу.

НАЦІОНАЛЬНИЙ АНАЛІТИЧНИЙ ВИМІР ННН-РИБАЛЬСТВА ТА БЕЗПЕКИ РИБНИХ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ В КОНТЕКСТІ ПРОСТЕЖУВАНOSTІ

Шершун Ольга

ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень
Національної академії наук України», м. Одеса

У 2015 році фахівцями ФАО було проведено порівняльне дослідження системи простежуваності рибної продукції 10 країн у рамках програми GCP/INT/253/JPN «Управління рибальством і збереження моря в контексті мінливої екосистеми» [1]. Аналіз українських реалій, проведений за принципом ФАО, виявив наступне:

Першочерговий крок у запобіганні ННН-рибальству є визначення суб'єктів, які здійснюють промисел. В Україні основним реєстром у сфері рибного господарства є Державний реєстр рибогосподарських водних об'єктів (їх частин) [2]. Даний реєстр формується із рибогосподарських водних об'єктів як аквакультурного так і рибальського характеру, але наразі у реєстрі внесена інформація тільки про 50 об'єктів рибальства. Також повністю відсутня інформація про об'єкти акваторії (водний простір) внутрішніх морських вод, територіального моря, виключної (морської) економічної зони України. При цьому, у довоєнний період, саме на вилов у зонах Азовського та Чорного морів припадало близько 15 % всього обсягу добування (вилову) риби та інших водних біоресурсів [3, 4].

Щодо безпеки харчових продуктів, то згідно Наказу Мінагрополітики України № 590 від 01.10.2012 «Про затвердження Вимог щодо розробки, впровадження та застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах Системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР)» [5] усі оператори ринку харчових продуктів мали запровадити на своїх потужностях систему НАССР.

Ефективність впровадження таких процедур на підприємствах усіх форм власності перевіряють аудитори Держпродспоживслужби України. Як відомо, від первинних виробників (оператори, які займаються рослинництвом, тваринництвом, аквакультурою, виробляють корми для тварин) законодавством не вимагається впровадження процедур, заснованих на принципах НАССР, що відповідає Регламенту ЄС № 852/2004.

Крім того, оскільки до процесів, що охоплюються програмою передумов системи НАССР входить «Поводження з відходами виробництва та сміттям, їхній збір і видалення з потужності», даний процес також підлягає контролю НАССР.

Державний контроль за виконанням операторами ринку цих Вимог здійснюється відповідно до вимог Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» та інших законів України, що визначають вимоги до організації і проведення державного контролю за харчовими продуктами та іншими об'єктами санітарних заходів. Основною формою контролю є аудит постійно діючих процедур, заснованих на принципах НАССР, що здійснюється за формою, яка затверджена Наказом Мінагрополітики № 446 від 08.08.2019 «Про затвердження форми акта, складеного за результатами проведення заходу державного контролю у формі аудиту постійно діючих процедур, заснованих на принципах НАССР».

Відмітимо, що сертифікація постійно діючих процедур, заснованих на принципах системи аналізу небезпечних факторів та контролю у критичних точках (НАССР), не є обов'язковою. Законодавством прописана лише вимога щодо запровадження НАССР на підприємствах з виробництва харчових продуктів, але немає вимоги щодо отримання сертифікату НАССР [6].

Сама сертифікація постійно діючих процедур, заснованих на принципах системи аналізу небезпечних факторів та контролю у критичних точках базується на сертифікації систем управління безпечністю харчової продукції ISO 22000. Хоча і вимоги щодо обов'язкової сертифікації ISO 22000 в законодавстві немає, згідно Опитування ISO (The ISO Survey), яке щороку проводить Міжнародна організація зі стандартизації (International Organization for Standardization, ISO), Україна займає всього 26 місце серед 156 країн світу, що мають хоча б 1 сертифікат ISO 22000. Згідно цього ж опитування із 194 країн тільки 156 мають принаймні 1 сертифікат 22000 [7]. Слід відмітити, що останні результати опитування за 2022 рік демонструють оцінку кількості дійсних сертифікатів за 13 стандартами систем управління ISO станом на 31 грудня 2022 року також по секторам економічної діяльності, але для ISO 22000, ISO 29001 та ISO 13485 такі дані відсутні. Це пов'язано із специфічністю перелічених ISO, оскільки вони стосуються конкретних видів діяльності (безпечність харчової продукції; якість постачання

продукції та надання послуг в нафтовій, нафтохімічній і газовій промисловості та управління якістю для розробки та виробництва медичних пристроїв відповідно).

Така статистика не дає можливості оцінити яка кількість сертифікатів видана організаціям, що займаються саме переробкою харчової продукції рибного господарства.

Згідно даних Асоціації «Українських імпортерів риби та морепродуктів» достатньо невелика кількість підприємств рибної галузі України отримала сертифікат ISO 22000.

При аналізі безпосередньо даних України щодо аудиту системи аналізу небезпечних факторів та контролю у критичних точках виявилось, що

За аналізом результатів здійснення заходів державного контролю на потужностях переробки у 2022 та 2023 роках [8, 9] майже на 11% потужностей переробки рибної продукції в рік здійснюються заходи державного контролю, що значно менше ніж на потужностях з виробництва та/або пакування яєць, яєчних продуктів (у тому числі рідких яєчних продуктів), потужностях з переробки меду чи бійнях та інших потужностях з розбирання та обвалювання м'яса свійської птиці та/або зайцеподібних, особливо у 2023 році.

Не зважаючи на відсутність вимог до первинних виробників щодо впровадження процедур, заснованих на принципах НАССР Держпродспоживслужба здійснює на таких підприємствах державний контроль у вигляді інспекції.

Загалом можна стверджувати, що у 2023 році покращилася ситуація із кількістю перевірок на потужностях рибництва і рибальства, але їхня загальна кількість лишається низькою, особливо у порівнянні з перевітками на потужностях із розведення та/або утримання ВРХ, розведення та/або утримання свиней та розведення та/або утримання свійської птиці.

Вимоги щодо простежуваності для рибних продуктів, викладені в Регламенті (ЄС) № 1224/2009 Ст. 58. Відповідно до вимог цього Регламенту, усі партії рибних продуктів та продуктів аквакультури повинні обов'язково простежуватися на всіх етапах їх виробництва, переробки й розповсюдження, починаючи від лову або збирання й закінчуючи реалізацією таких продуктів. Крім того, Регламент (ЄС) № 1224/2009 установлює, що всі рибні продукти та продукти аквакультури мають бути належним чином промарковані з тим, щоб можна було простежити/відслідкувати кожну партію [10].

До того ж ст. 58 Регламенту (ЄС) № 1224/2009 містить мінімальний перелік необхідних вимог до маркування й надання інформації для всіх партій рибних продуктів і продуктів аквакультури. Цей перелік включає:

- ідентифікаційний номер кожної партії;
- зовнішній ідентифікаційний номер та найменування риболовного судна або назву виробничої одиниці аквакультури;
- альфа-3 код для кожного виду риби (ФАО);
- дату вилову та дату виробництва;
- кількість кожного виду в кілограмах (маса нетто) або кількість поштучно;
- найменування та адресу постачальника;
- комерційну назву, латинську назву, географічну зону та спосіб виробництва;
- інформацію про те, чи були рибні продукти попередньо замороженими».

У Звітах Держпродспоживслужби 2022 та 2023 року присутня інформація про результати здійснення державного моніторингу харчових продуктів де одним із небезпечних факторів контролю є «маркування, твердження про поживну цінність та користь для здоров'я». Результати моніторингу демонструють відсутність перевірок маркування для риби та рибних продуктів, що характерно і для всіх інших категорій харчових продуктів окрім «Молока і молочних продуктів».

Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки щодо наявності та можливого визначення основних елементів системи простежуваності риби та рибопродуктів в Україні:

1. Система реєстрації, встановлена законодавством, здатна надати більшу частину відповідної інформації для ідентифікації об'єктів аквакультури, але майже відсутня інформація про об'єкти морського рибництва/рибальства.

2. Системи безпеки харчових продуктів, які відповідають вимогам НАССР, створені та піддаються перевірці, принаймні на переробному ланцюжку ринку. Є можливість ідентифікації потужностей як первинного виробництва рибної продукції так і її переробки.

3. Існуюча в Україні звітність дозволяє оцінити результати аудитів системи аналізу небезпечних факторів та контролю у критичних точках, а також дані щодо обсягів перевіреної продукції експорту та

імпорту тваринного походження. Вже наступного після початку війни року була перевірена уся рибна продукція імпорту та експорту.

4. Загалом можна констатувати покращення ситуації із кількістю перевірок на потужностях рибиництва і рибальства, але їхня загальна кількість лишається низькою, особливо у порівнянні з перевітками на потужностях із розведення та/або утримання ВРХ, свиней та свійської птиці.

5. Результати моніторингу демонструють відсутність перевірок маркування для риби та рибних продуктів, що характерно і для всіх інших категорій харчових продуктів окрім «Молока і молочних продуктів».

1. Traceability of Fisheries Products. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). Rome Italy. February 2015.

2. Постанова КМУ від 30 вересня 2015 р. № 979 «Про затвердження Порядку ведення Державного реєстру рибогосподарських водних об'єктів (їх частин)». Державний реєстр рибогосподарських водних об'єктів (їх частин). URL: <https://drrvo.org.ua/documents>

3. Публічний звіт голови Державного агентства меліорації та рибного господарства України Артема Ріпенка за 2021 рік. Державне агентство меліорації та рибного господарства України, 2022. 18 с.

4. Публічний звіт голови Державного агентства рибного господарства України Ганни Шишман за 2020 рік. Державне агентство рибного господарства України, 2021. 19 с.

5. Закон України від 23 грудня 1997 р. № 771/97-ВР «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text>

6. Сертифікація НАССР не є обов'язковою, - Борис Кобаль. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/sertifikaciya-nassr-ne-ye-obov'yazkovoyu-boris-kobal>

7. The ISO Survey. URL: <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>

8. План проведення перевірок суб'єктів господарювання. URL: https://odesa.consumer.gov.ua/?page_id=445

9. Виконання довгострокового та щорічного планів державного контролю. URL: <https://dpss.gov.ua/derzhavnij-naglyad-kontrol/derzhavnij-kontrol-u-sferi-bezpechnosti-ta-okremih-pokaznikiv-yak-osti-harchovih-produktiv-vet-med-org-virobnictva-obigu-ta-markuvannya-org-produkciyi-virobnictva-obigu-ta-vikoristannya-kormiv/vikonannya-dovgostrokovogo-ta-shchorichnogo-planiv-derzhavnogo-kontrolyu>

10. Вимоги ЄС щодо простежуваності для рибних продуктів. URL: <https://dp.dpss.gov.ua/news/vimogi-yes-shchodo-prostezhuvanosti-dlya-ribnih-produktiv>

**УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ СТАЛОГО
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
RISK MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF SUSTAINABLE
DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE**

**Nadiia Yurkiv, PhD, Associate Professor of Management and
Marketing Department, UNFU, Lviv**

**Н.М. Юрків, канд.екон. наук, доцент кафедри
менеджменту та маркетингу**

Національний лісотехнічний університет України, м. Львів,
Україна

Today, the top management of enterprises mostly has a clear idea of how the future of the planet depends on the strategy of conducting economic activity - especially on the reduction of carbon emissions and the integration of environmental practices into the activities of companies.

Many business leaders are already implementing sustainability measures to help their businesses reduce their environmental impact, but there are still some obstacles along the way. Having a sustainability strategy and management system in place allows companies to set organizational priorities, regularly assess and improve their non-financial risk management activities, and prepare reports that lead to lower costs, increased operational efficiency and improved engagement with key stakeholders.

The development of a strategy for the sustainable development of an enterprise includes the following stages:

- Analysis of social, environmental and economic aspects of the current impact of the enterprise;
- Forecasting of economic, socio-demographic and ecological trends;
- Identification of risks and opportunities;
- Development of measures to manage the company's impacts, reduce risks and realize opportunities.

Climate change is the biggest risk for enterprises from ecological and economic aspects. Climate change is already affecting business development – executives say that among the climate-related issues that have a tangible impact on business, the biggest are the impact of natural disasters on operations, regulatory/political uncertainty and public pressure.

Recognizing that the level of business responsibility regarding climate and environmental changes is increasing, enterprises have certain obstacles

on the way to sustainable development. To minimize the impact of climate change on business, the most important and most difficult measures for enterprises to implement are the following:

- development of new, environmentally friendly products or services;
- establishing requirements for suppliers and business partners regarding compliance with specific criteria of sustainable development;
- renewal or relocation of industrial facilities to increase their resistance to cataclysms and climate changes.

Obstacles to the implementation of measures are caused by the difficulties of assessing the impact of a specific business on the environment and the insufficient supply of environmentally friendly materials or resources that ensure a low level of emissions. In addition, managers are constantly faced with the ongoing costs of transitioning to a low-carbon future.

Successful implementation of measures to minimize the risks of sustainable development by enterprises are: use of environmentally friendly materials, energy-efficient or ecological automated systems, technologies and equipment; efficient use of energy resources and adequate training and preparation of employees for climate change activities.

The main measures of risk management of sustainable development include:

- development of new, environmentally friendly products or services;
- requirements regarding compliance of suppliers and business partners with specific criteria of sustainable development;
- renewal or relocation of industrial facilities to increase their resistance to climatic influences;
- establishing a link between the amounts of remuneration for top management and performance indicators for sustainable development.

The determining prerequisites for ensuring effective risk management in the company's activities are [1]:

- availability of an effective risk management system, the main purpose of which is to ensure timely identification of risk and establishment of communications regarding its level management;
- availability of resources necessary for the implementation of risk management tasks;
- the formation of a corporate culture of risk management, which strengthens management decisions in this area;
- availability of a complex of effective means necessary to ensure effective risk management on an ongoing basis.

In general, the process of enterprise risk management in the system of ensuring its sustainable development in conditions of uncertainty covers the following stages:

- accumulation of information about the situation;
- diagnosis of the current situation;
- development of alternative options for management solutions;
- management decision-making (comprehensive justification, awareness and acceptance of the probability of acceptable risk);
- implementation of a management decision (detection of new aspects of the manifestation of risk, which requires operational measures).

At the same time, the effective use of risk management tools allows business entities not only to eliminate the negative consequences of risk situations, but also to prevent their occurrence [2].

When choosing directions and methods of regulating the degree of risk, the management of individual enterprises is guided by the zone of financial stability in which the business entity is located. In particular, under conditions of a critical financial condition, the most expedient way to minimize risk is risk transfer, as well as external insurance, under conditions of an unstable financial condition - diversification and (or) transfer of risk; under conditions of permissible financial stability, it is recommended to use reserving funds and diversification, under conditions of absolute financial stability - limiting and reserving funds [3].

The best way to optimize risk is a well-founded combination of several methods, the main criterion for choosing which is the presence of an optimal ratio between the achieved degree of risk reduction and the necessary costs.

The main directions of increasing the effectiveness of risk management in the system of ensuring the sustainable development of the enterprise in conditions of uncertainty are:

- formation of temporary risk management groups and involvement of external specialists;
- justification of the company's risk management strategy;
- formation of risk management culture at the enterprise;
- development and approval of documentation on risk management, including declarations, programs and instructions on risk management;
- use of appropriate information technologies and software for risk analysis and assessment;
- introduction of an effective system of insurance against various types of risks.

In the rapidly changing external environment, effective risk management and integration of the risk management system into the general management system of the enterprise with the simultaneous formation of the correct perception of risk in its managers are the determining prerequisites for ensuring the sustainable development of enterprises.

1. Duniak N., Meltyk A. Risk management in the system of ensuring sustainable development of the enterprise in conditions of uncertainty. 2023. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/xmlui/handle/123456789/6345>

2. Sosnovska O., Dedenko L. Risk management as a tool to ensure stable functioning of the enterprise in conditions of uncertainty. European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations, № 1(3), 2019. P. 70–79.

3. ESG in construction: risk management and profit generation. URL: <https://eba.com.ua/esg-u-budivnytstvi-upravlinnya-ryzykamy-ta-otrymannya-prybutku/>

КРОС-КУЛЬТУРНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК ВАЖЛИВИЙ АСПЕКТ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

Ющишина Лариса

Волинський національний університет імені Лесі Українки
м. Луцьк

Посилення глобалізаційних процесів в світовій економіці суттєво підвищує значимість крос-культурного чинника у міжнародному бізнесі. Це відбувається з кількох причин. По-перше, інтернаціоналізація та інтеграція виробничих процесів призводить до тіснішого спілкування між різними культурами, які представлені в міжнародних компаніях. Компанії здебільшого оперують на міжнародному ринку, маючи підрозділи та партнерів у різних країнах і представників різних культур, що співпрацюють на постійній основі. По-друге, міжнародна міграція населення сприяє формуванню різноманітних робочих колективів з представників різних культур і вимагає розуміння та уважності до культурних особливостей кожного працівника. Крім того, в умовах глобалізації міжнародні компанії стикаються з крос-культурними аспектами взаємодії з клієнтами та партнерами з різних країн. Розуміння культурних відмінностей може визначати успіх або невдачу бізнес-відносин.

Як зазначає А. Капліна: «професійними рішеннями крос-культурних проблем можуть стати ефективне управління знаннями та людськими ресурсами, використання віртуальних команд, розвиток бікультурних навичок» [2, с.72].

Для міжнародних компаній стає важливим розвивати крос-культурну компетенцію серед свого персоналу та приділяти увагу аспектам культурної чутливості при веденні бізнесу на міжнародному рівні. Так, сучасні менеджери у сфері міжнародних економічних відносин мають бути особливо освіченими та чутливими до крос-культурного впливу на різні аспекти діяльності компаній. Менеджери повинні розуміти, як культурні відмінності впливають на стратегічне планування, прийняття рішень та управління різними галузями діяльності транснаціональних корпорацій. Культурні особливості країн можуть впливати на реакцію споживачів на продукцію таких компаній, їхню репутацію та взаємодію з урядами та іншими зацікавленими сторонами. Знання культурних особливостей допомагає менеджерам створити сприятливе середовище для співпраці та спільної роботи між працівниками з різних культур. Вони

повинні враховувати різні підходи до мотивації працівників та керування персоналом у різних країнах.

Розуміння культурних відмінностей допомагає у вдосконаленні комунікаційних стратегій та уникненні непорозумінь та конфліктів. Менеджерам слід вивчити культурні особливості міжособистісного спілкування, стилів ведення переговорів та культурних норм у бізнес-спілкуванні. Розуміння культурних відмінностей допомагає знаходити спільне рішення та домовлятися про компроміс у переддоговірних, договірних та після договірних процесах. Менеджерам слід враховувати культурні контексти та використовувати їх у переговорах та укладанні угод.

Архітектоніка крос-культурного менеджменту, що являє собою систематизовану структуру та організацію підходів, методів та інструментів, що використовуються для управління культурно-різноманітними організаціями або тими, що мають справу з різними культурами, зумовлює необхідність розробки стратегій, які враховують культурні аспекти та дозволяють адаптувати бізнес-процеси до різних культурних контекстів. На думку О. Ареф'євої : «елементи архітектоніки крос-культурного менеджменту опосередковано визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, що сформовані через систему причинно-наслідкових зв'язків між сторонами у крос-культурному полі [1, с.20].

Дослідження крос-культурного поля є важливим напрямом не лише в сучасній соціальній та міжкультурній психології, а також у менеджменті та бізнесі. Це дозволяє краще розуміти взаємодію між людьми з різних культурних контекстів та її вплив на різноманітні аспекти життя та діяльності. У крос-культурному полі відбуваються різноманітні культурні взаємодії, такі як комунікація, взаєморозуміння, конфлікти, адаптація до нових культурних середовищ та сприйняття культурних відмінностей. Дослідження крос-культурного поля допомагає розуміти, як ці культурні взаємодії впливають на організаційні процеси, міжнародні бізнес-відносини та результативність управління у міжнародному контексті. Такі дослідження спрямовані на вивчення різниць у цінностях, уявленнях, переконаннях, способах сприйняття та поведінки між різними культурами.

Аналізуючи чинники, які впливають на якість міжкультурного обміну інформацією та ефективність спілкування між представниками різних культур, можна виокремити кілька ключових аспектів, таких як

мовні бар'єри, різні стилі комунікації, культурні стереотипи і упередження, культурні норми та цінності, навички міжкультурного спілкування. Такі культурні різниці необхідно брати до уваги при розробці стратегій та виконанні бізнес-процесів в міжнародному контексті. Компанії, які успішно враховують культурні аспекти у своїй діяльності, мають більше шансів на досягнення успіху на міжнародних ринках. Їх ґрунтовне вивчення дозволить розкрити складність міжкультурної комунікації та сприятиме розробці стратегій для поліпшення якості міжкультурного обміну інформацією та ефективності спілкування між представниками різних культур.

Культурні фактори впливають на стратегічне планування та вибір ринків для розвитку, маркетингові стратегії, а також на розробку продуктів та послуг. Компанії повинні адаптувати свої стратегії до місцевих культурних умов та враховувати різниці у споживчих уподобаннях та поведінці споживачів. Зі свого боку, управління крос-культурними командами вимагає розуміння та уважності до різниць у цінностях, підходах до роботи, менталітетах та очікуваннях. Ефективне керівництво в таких умовах вимагає розвитку культурної чутливості та адаптації до різноманітності. Особливі навички, такі як емпатія, відкритість до інших культур, активне слухання та гнучкість у сприйнятті інших точок зору, є важливими для успішного міжкультурного спілкування. Так само, різниці у стилі комунікації, відношеннях до часу, уявленнях про ієрархію та інші культурні фактори можуть впливати на успішність міжнародних переговорів та спілкування з партнерами, клієнтами та постачальниками. Розуміння та використання культурних різниць управлінських команд допомагає створити більш ефективні та інноваційні рішення.

Тому розвиток крос-культурної компетентності, що охоплює вивчення стратегій та методів для адаптації до різних культурних середовищ та набуття навичок культурної чутливості, є важливим аспектом для успішної діяльності сучасного менеджера в глобальному бізнес-середовищі.

1. Ареф'єва О. В. Крос-культурний менеджмент як детермінанта формування конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20. Ч. 1. С. 19–22.

2. Капліна А. І. Крос-культурний менеджмент у сформованій культурі комунікацій. *Агросвіт*. 2023. № 9–10. С. 71–76.

МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ МІЖНАРОДНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇН

Глізнуца Марина, Бібіков Євген, Жмутський Іван, Гринь Тарас

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м.Харків

Міжнародний економічний розвиток країн є складним процесом, що вимагає використання різноманітних методів та моделей для стимулювання сталого економічного зростання [1-15]. Тому доповідь і присвячена аналізу методів та моделей міжнародного економічного розвитку країн. Зосереджуючись на різноманітних підходах до стимулювання економічного зростання та розвитку національних економік, стаття досліджує різні моделі та методи, що використовуються для досягнення цих цілей.

Автори аналізують практичні аспекти застосування цих методів та моделей у реальних економічних умовах різних країн, зокрема шляхом оцінки їхньої ефективності та можливих обмежень. Зроблені висновки та рекомендації можуть бути корисними для урядових органів, академічних досліджень та практиків у галузі економіки для подальшого розвитку та вдосконалення стратегій міжнародного економічного розвитку країн.

Формування моделей та методів економічного розвитку підприємств, країн та регіонів має велику актуальність в цей час з огляду на наявні динамічні зміни у світовій економіці та жорстку конкуренцію між учасниками світового ринку за економічні ресурси та ринки [11, 13, 15]. Збільшення обсягів міжнародної торгівлі, інвестиційних вливань та міграційних процесів створює нагальну потребу в проведенні аналізу взаємозв'язків між сучасними економіками різних країн. Вони стикаються в цей час з різними економічними викликами, зокрема, демографічні зміни, зміна клімату, технологічні інновації, геополітичні конфлікти, які вимагають формування та використання нових моделей, методів та стратегій розвитку [1, 3, 7].

Формування напрямків міжнародного економічного розвитку країн є складним і має враховувати різноманітні економічні, політичні, соціокультурні та інші фактори [2, 4, 8]. Нами пропонуються найбільш важливі напрямки, які можуть сприяти міжнародному економічному розвитку країн в глобальному середовищі.

1. Торговельна лібералізація. Зменшення торговельних бар'єрів, включаючи мита та інші обмеження, сприяє збільшенню обсягів торгівлі та інтеграції країн у світову економіку.

2. Стимулювання інвестицій. Залучення іноземних інвестицій через створення сприятливого інвестиційного клімату, заохочення прямих іноземних інвестицій та розвиток інфраструктури. Створення сприятливого інвестиційного клімату, зменшення бюрократичних бар'єрів, надання податкових пільг та інших позитивів для іноземних інвесторів.

3. Розвиток торговельних відносин. Розширення та удосконалення торговельних відносин з іншими країнами шляхом укладання та вдосконалення торговельних угод та участь у міжнародних торговельних організаціях.

4. Створення інноваційного середовища. Розвиток науково-технологічної бази, сприяння інноваційній діяльності та створення умов для розвитку високотехнологічних галузей економіки. Підтримка наукових досліджень та розвиток інноваційних технологій для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності економіки.

5. Сприяння експорту. Підтримка експортерів через надання фінансової підтримки, розвиток експортної інфраструктури та проведення маркетингових заходів на міжнародних ринках. Розвиток та підтримка експортних галузей, пошук нових експортних ринків, підвищення якості та конкурентоспроможності експортної продукції.

6. Розвиток людського капіталу. Інвестування у освіту, здоров'я та підвищення кваліфікації працівників для забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному ринку праці.

7. Сталість політичного та економічного середовища: Забезпечення стабільності та прозорості в управлінні, встановлення ефективних правил гри для бізнесу та зменшення корупції. Активна участь у роботі міжнародних економічних організацій та укладання міжнародних торговельних та інвестиційних угод для сприяння вільному обміну товарами та послугами.

8. Розвиток інфраструктури. Інвестування в розвиток транспортної, енергетичної, телекомунікаційної та інших видів інфраструктури для покращення бізнес-середовища та приваблення іноземних інвестицій.

9. Реформи в економіці та правовій системі: Впровадження ефективної регуляторної політики, боротьба з корупцією, покращення правової системи та захисту прав власності.

Ці методи та моделі часто використовуються в поєднанні для досягнення комплексного підходу до стимулювання економічного розвитку країн. Розуміння їхнього впливу та ефективного використання є ключем до досягнення успіху у міжнародному економічному розвитку. Пропоновані напрямки спрямовані на створення сприятливого середовища для економічного розвитку країн та їхньої інтеграції в світову економіку [14]. Вони допомагають збільшувати економічний потенціал країн та покращувати якість життя їхніх громадян.

1. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.

2. Kosenko A.P., Kobieliava T.O., Tkachova N.P. Forecasting industry park electrical products // Науковий вісник Полісся. 2017. № 4 (12). Ч. 2. С. 106-111.

3. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.

4. Гончарова Н.П., Перерва П.Г. Маркетинг инновационного процесса. К.: ВИРА-Р, 1998. 267с.

5. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.

6. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.

7. Kobieliava T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Modeling the marketing characteristics of market capacity for electrical automation // *Marketing and Management of Innovations*. №4. С.67-74.

8. Шаульська Л.В., Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Дослідження інноваційних змін в розвитку електронного бізнесу // [Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит](#). № 11(189) (2023). С. 115-131.

9. Перерва П.Г., Шаульська Л.В., Кобелева Т.О. Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука сталого розвитку бізнес-структур. *Економіка і організація управління*. № 1 (49), 2023. С.45-56

10. Pererva P.G., Kobieliava T.O., Shaulska L.V. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities // *Економічний журнал Одеського політехн. університету*. 2023. № 1(23). С. 43-50.

11. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелєва Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
12. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
13. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
14. Товажнянський В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства /Товажнянський. Х.: Віровець А.П.: Апостроф, 2012. 703 с.
15. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.

Наукове видання

ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ

Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції

(23 травня 2024 року)

Друкується в авторській редакції

Відповідальність за інформацію, викладену в публікаціях,
несуть автори

Технічний редактор Мирослава Носко