

Міністерство освіти і науки України
Херсонський національний технічний університет
ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти»
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» (м. Дніпро)
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку (м. Одеса)
Херсонський державний університет
Черкаський державний технологічний університет
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

МІЖГАЛУЗЕВІ БІЗНЕС-ІНТЕГРАЦІЇ У СФЕРІ ВИРОБНИЦТВА ТОВАРІВ І ПОСЛУГ



Збірник
матеріалів
II Всеукраїнської
Науково-практичної
Інтернет-конференції

5 грудня 2024 р.
м. Хмельницький

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Херсонський національний технічний університет

ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти»

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» (м. Дніпро)

Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку (м. Одеса)

Херсонський державний університет

Черкаський державний технологічний університет

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

**II ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЇ**

***МІЖГАЛУЗЕВІ БІЗНЕС-ІНТЕГРАЦІЇ
У СФЕРІ ВИРОБНИЦТВА ТОВАРІВ І ПОСЛУГ***

5 грудня 2024 р.

Хмельницький 2024

М 58 **Міжгалузеві бізнес-інтеграції у сфері виробництва товарів і послуг:** матеріали ІІ Всеукраїнської наук.-практ. Інтернет-конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених (5 грудня 2024 р., м. Хмельницький, м. Херсон) / за ред. Р.М. Набоки. – Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2024. – 305 с.

ISBN 978-617-8187-40-8 (електронне видання)

Організаційний комітет

Голова оргкомітету

Набока Р.М. – к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту, маркетингу і туризму Херсонського національного технічного університету;

Заступник голови оргкомітету

Корчевська Л.О. – д.е.н., професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму Херсонського національного технічного університету;

Члени комітету

Вдовічен А.А. – д.е.н., професор, ректор Чернівецького торговельно-економічного інституту ДТЕУ;

Чукурна О.П. – д.е.н., професор, декан факультету бізнесу та соціальних комунікацій Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса;

Ушкаренко Ю.В. – д.е.н., професор, завідувачка кафедри економіки, менеджменту та адміністрування Херсонського державного університету;

Шарко М.В. – д.е.н., професор, професор кафедри туризму ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро;

Джерелюк Ю.О. – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму Херсонського національного технічного університету;

Савін С.Ю. – д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму Херсонського національного технічного університету;

Фомішина В.М. – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму Херсонського національного технічного університету;

Воскресенська О.Є. – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму Херсонського національного технічного університету;

Гулак Д.В. – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму Херсонського національного технічного університету;

Кокорєва О.В. – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму Херсонського національного технічного університету;

Шукліна В.В. – к.е.н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму Херсонського національного технічного університету;

Якушев О.В. – к.е.н., доцент, доцент кафедри соціального забезпечення Черкаського державного технологічного університету;

Билим О.С. – доктор філософії, ст. викладач кафедри менеджменту, маркетингу і туризму Херсонського національного технічного університету.

Збірник містить матеріали ІІ Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Міжгалузеві бізнес-інтеграції у сфері виробництва товарів і послуг», що відбулась 5 грудня 2024 року на базі Херсонського національного технічного університету.

Видання розраховане на представників наукової спільноти, викладачів, фахівців у галузі управління та адміністрування, а також є корисним для аспірантів і здобувачів вищої освіти.

Роботи друкуються в авторській редакції. Редакційна колегія не несе відповідальності за достовірність цифрового матеріалу, фактів, цитат, власних імен, географічних назв, назв підприємств, організацій, установ та іншої інформації, яка надана в рукописах, та може не розділяти поглядів авторів на ті чи інші питання.

ISBN 978-617-8187-40-8 (електронне видання)

УДК 336.1:336.7
© Колектив авторів, 2024
© ХНТУ, 2024
© Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2024

СЕКЦІЯ 1. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ІНТЕГРАЦІЯМИ В КОНТЕКСТІ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	10
Билим О.С., Бериславська А.В., Бунчак Д.О. РОЛЬ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННІ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ ТА БІЗНЕС-ЛІДЕРСТВІ.....	10
Билим О.С., Прохорова Д.І. МЕХАНІЗМИ СОЦІАЛЬНОГО ІНВЕСТИВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ	15
Гулак Д.В., Белемець Є.М. ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЄКТНОЇ КОМАНДИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ МОТИВАЦІЯ	18
Зачосова Н.В., Божко Н.О. НАПРЯМИ ДОСЛІДЖЕНЬ ПРОБЛЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	25
Зачосова Н.В., Приходько Л.С. НАУКОВІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЕРЕБІГУ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	28
Зачосова Н.В., Липа А.О. ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ	33
Зубарєв С.В. ВПЛИВ HR У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ	36
Іванова М.І., Саннікова С.Ф., Вялько Ю.І. ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	41
Іванова М.І., Саннікова С.Ф., Телятник В.М. ДІЄВІ ІНСТРУМЕНТИ БІЗНЕС-ІНТЕГРАЦІЙ ДЛЯ НАЛАГОДЖЕННЯ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	44
Іванова М.І., Усатенко О.В., Букрєєв О.Д. РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МЕНЕДЖМЕНТІ	48
Іванова М.І., Харін С.А., Войтович М.В. ПАРТНЕРСЬКА ВЗАЄМОДІЯ ЯК ОСНОВА УСПІШНОЇ БІЗНЕС-ІНТЕГРАЦІЇ	52
Капінос Г.І., Савков Р.В. УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	54

Кокорєва О.В., Хондусь А.О.

УПРАВЛІННЯ КНП «ХЕРСОНСЬКА ОБЛАСНА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ» В
КОНТЕКСТІ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ 59

Корчевська Л.О., Остроус Г.С.

МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА 63

Носань Н.С., Галаган В.В.

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 67

Савін С.Ю., Корчевська Л.О., Бериславський С.М.

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У
ФОРМУВАННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ 70

Савін С.Ю., Мисан А.В.

БІЗНЕС-ІНТЕГРАЦІЇ У СУЧАСНОМУ ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ:
РОЛЬ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 75

Савін С.Ю., Остроус Г.С.

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ІНТЕГРАЦІЯМИ В КОНТЕКСТІ ПАРТНЕРСЬКОЇ
ВЗАЄМОДІЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ 81

Чернявський І. Ю.

ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
АГРАРНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ 84

Шандов Р.А.

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ 87

Шукліна В.В., Савченко В.А.

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У КОНТЕКСТІ
ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ 91

СЕКЦІЯ 2. МАРКЕТИНГОВЕ ТА ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ІНТЕГРОВАНИХ ФОРМУВАНЬ 95

Билим О.С., Билим О.С.

ЕФЕКТИВНІ МЕТОДИ ПРОСУВАННЯ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ В
УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА 95

Вишемирська С.В., Молдовану Є.В.

ПРОЕКТУВАННЯ, РОЗРОБКА ТА КРИТИЧНИЙ АНАЛІЗ
ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ 99

Вишемирська С.В., Попельницький М.С. ВИКОРИСТАННЯ КОНСОЛІДОВАНОЇ ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ОПТИМІЗАЦІЇ АСОРТИМЕНТУ ТОВАРІВ	102
Воскресенська О.Є., Мисан А.В. ВИКОРИСТАННЯ 3D ТЕХНОЛОГІЙ В МАРКЕТИНГУ	104
Воскресенська О.Є., Понідзельський І.В. ПЕРСОНАЛІЗОВАНИЙ МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД ДО КОЖНОГО КЛІЄНТА ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯМ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	108
Джерелюк Ю.О., Гайко О.М. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	112
Джерелюк Ю.О., Мацуєв І.М. КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	117
Джерелюк Ю.О., Попович Н.Н. СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	121
Єфімцева Л.О., Петрик М.І. ВПЛИВ ПОРУШЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ НА ПРИБУТКОВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	124
Кокорєва О.В., Лященко О.Л. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ: МЕТОДИ ТА ПОКАЗНИКИ	128
Набока Р.М., Сіроштан В.О. ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ І ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ У СИСТЕМІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	133
Шукліна В.В., Іващенко С.М. ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНОГО РЕСУРСУ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	138
СЕКЦІЯ 3. СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ІННОВАЦІЙНО- ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В МІЖГАЛУЗЕВИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ СТРУКТУРАХ	141
Воскресенська О.Є., Максименко Ю.М. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК СУЧАСНИЙ РУШІЙ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	141

Воскресенська О.Є. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	144
Іванова М.І., Харін С.А., Якименко Д.С. ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ІНТЕГРАЦІЯМИ В КОНТЕКСТІ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	147
Корчевська Л.О., Підкуйко А.Б. ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ РЕГІОНУ	150
Корчевська Л.О., Морозова Ю.М. УКРАЇНСЬКИЙ БІЗНЕС ЗА КОРДОНОМ ТА ЙОГО ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ.....	154
Марченко М., Кривдюк М. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ROSAVA»	160
Пляскіна А.І. ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЧЕРЕЗ ІННОВАЦІЙНІСТЬ В ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ.....	163
Сментина Н.В. ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ІННОВАЦІЙНІ ВЕКТОРИ МІЖГАЛУЗЕВОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	166
Урба С.І., Нестор О.В. РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ	170
Чукурна О.П., Плещенко Р.С., Ніконцева Н.В. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ РИНКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ТА СЕРВІСІВ.....	174

СЕКЦІЯ 4. РОЗВИТОК ТУРИЗМУ ТА СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Tsviliy S., Balabukha Yu. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT STRATEGY OF A TOURIST COMPANY	179
Tsviliy S., Berezhnyi M. BASIC PROCEDURES FOR PROCESS MANAGEMENT IN HOTEL MARKETING ACTIVITIES	183
Tsviliy S., Kurilova A. STRATEGIC MARKETING MANAGEMENT OF TOURISM ENTERPRISES' PRODUCTS	187

Vysotska V., Vyshemyrska S., Popelnitskyi M. APPROACHES TO KNOWLEDGE REPRESENTATION AND PROCESSING IN INTELLIGENT BUSINESS ANALYTICS SYSTEMS	191
Бериславська А.В., Сударикова О.К. ЦІНИ ТА ЦІНОУТВОРЕННЯ В ЕКСКУРСІЙНОМУ ОБСЛУГОВУВАННІ	195
Бериславська А.В., Бунчак Д.О. ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ПРИРОДНО-РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ХЕРСОНСЬКОЇ ОБЛАСТІ НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ	200
Билим О.С., Бериславська А.В. ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ У ФАХІВЦІВ ГОТЕЛЬНО- ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ	204
Билим О.С., Івершень М.І. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ ЕКСКУРСІЙ ДЛЯ ОСІБ З ОБМЕЖЕНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	208
Жадан Т.А. МІЖНАРОДНІ ГОТЕЛЬНІ МЕРЕЖІ: СУТНІСТЬ, ОЗНАКИ, ОСНОВНІ ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТКУ	212
Терешкін О.Г., Качанюк Є.О. ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ.....	216
СЕКЦІЯ 5. ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	220
Tsviliy S., Kovalskyi V. INNOVATION AS A PRIORITY DIRECTION OF INVESTMENT OF BUSINESS ENTITIES IN THE ECONOMY	220
Tsviliy S., Marakina V. THEORETICAL BASIS OF FORMING A COMPETITIVE STRATEGY FOR BANK DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION...	224
Балджи М.Д., Фузицька Д.С. ВПЛИВ МІГРАЦІЇ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ.....	227
Герасименко О.М., Чакалов А.К., Хлебугін В.В. РОЛЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКІВ	231

Джерелюк Ю.О., Корчевська Л.О., Новіцький М.В. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	234
Єремян О.М., Харчук Є.М. ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ РЕЄСТРАТОРІВ РОЗРАХУНКОВИХ ОПЕРАЦІЙ У ТОРГОВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	238
Зачосова Н.В., Куценко Д.М., Поляниця К.К. ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ЯК ЕЛЕМЕНТ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	242
Зачосова Н.В., Чакалов Р.К., Мовчанець В.В. ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	245
Канюка В.С. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ДИНАМІКИ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ БІЗНЕСУ ...	248
Кокорєва О.В., Куїмова А.О. РИЗИКИ ТА ВИКЛИКИ ІНТЕГРАЦІЇ ДЛЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	251
Кокорєва О.В., Міронов А.І. МОДЕРНІЗАЦІЯ ОБОРОННОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ: УПРАВЛІНСЬКІ, ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ	255
Корчевська Л.О., Білан Є.В. ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	260
Корчевська Л.О., Рижих М.І. «ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА» ЯК ЗАПОРУКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ..	263
Корчевська Л.О., Попович Н.Н. ЕНДОГЕННІ СКЛАДОВІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ПОКАЗНИКИ.....	268
Носань Н.С., Кімлик В.М., Гапоненко Н.В. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	272
Парій Л.В. ЯК УНИКНУТИ ФІНАНСОВОЇ КАТАСТРОФИ: ПРАКТИЧНІ ПОРАДИ ДЛЯ ПІДПРИЄМЦІВ	275
Сахно Л.А. АУДИТ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ	279
Чижова Т.В., Малий М.С. СУЧАСНІ РЕАЛІЇ СПРАВЛЯННЯ ПРЯМИХ ПОДАТКІВ	286

Чукурна О.П., Тітаренко К.Р., Іванова Л.В. СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ДЛЯ АГРОБІЗНЕСУ.....	289
Шукліна В.В., Бунчак Д.О. РОЛЬ ОПЕРАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	293
Шукліна В.В., Маруневич А.О. КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	298
Шукліна В.В., Сафонова Є.Д. КОМЕРЦІЙНІ РИЗИКИ ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ І ВИРОБНИЧИХ ОПЕРАЦІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	301

СЕКЦІЯ 1.
**УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ІНТЕГРАЦІЯМИ В КОНТЕКСТІ
ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

Билим О.С.

*PhD, ст. викладач кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Бериславська А.В.

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Бунчак Д.О.

*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

**РОЛЬ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННІ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ
ТА БІЗНЕС-ЛІДЕРСТВІ**

Сучасне лідерство проживає переламний момент. Старі методи управління втрачають ефективність, а стосовно нових методів недостатньо інформації, досвіду та нерідко усвідомлення та навіть бажання. Якщо лідер має на меті не лише втриматися в нестабільному світі бізнесу, але й досягати високих результатів, надихати свою команду на нові звершення, він має відчувати зміни, ставати гнучкішим, йти в ногу з часом. Для цього вкрай важливо оволодівати новими компетенціями. До цього все більше спонукають виклики сучасного бізнесу.

Реалії сьогодення говорять про те, що бізнес перенасичений «інструментальним» підходом. Він втомлений від жорстких правил. Перебуваючи в інноваційному світі, світі технологій і моделей, знаходячись на постійному зв'язку, ми забуваємо про те, що в таких процесах невістачає людяності, простої, на перший погляд, проте ефективної комунікації у спеціально створеному для цього середовищі.

В умовах сьогодення є безліч управлінських інструментів, які підвищують рівень ефективності управління підприємством. Одним з таких сучасних інструментів є коучинг, який є засобом розвитку та використання потенціалу як окремих лідерів, так й підприємства в цілому, а також може бути розглянутий як метод професійної та особистісної самореалізації й самоактуалізації. Поряд з класичними методами менеджменту, актуальними стали різні інформаційно-практичні тренінги, семінари, вебінари, онлайн конференції, про-технології, HR-технології, консалтинг, організаційне консультування з питань удосконалення мотиваційних та комунікаційних технологій – усі ці технології необхідно використовувати сучасному коуч-менеджеру для ефективного управління підприємством, а впровадження нового виду використання управлінського ресурсу, як коучинг є актуальною проблемою.

Коучинг – це процес, побудований на принципах партнерства, що стимулює рефлексію та творчість клієнтів, щоб надихати їх на максимальне розкриття свого потенціалу – як особистісного, так й професійного.

Коучинговий стиль управління – це стиль керівництва, що ґрунтується на розвитку потенціалу співробітників через підтримку, напрямок та натхнення, а не на директивному контролі. При управлінні в стилі коучинг коуч-менеджер наголошує на розвитку навичок та самовизначенні співробітників, створюючи умови для їх самостійності та професійного зростання. Важливими елементами коучингу як стилю управління є активне слухання, завдання, встановлення цілей і зворотний зв'язок. Цей стиль сприяє підвищенню мотивації, ефективності та рівня задоволеності роботою.

Лідерство у стилі коучингу – це адекватна відповідь на виклики сучасного світу. Застосування коучингового підходу в управлінні допомагає лідеру бути продуктивним, гнучким, життєстійким, а також задіювати стратегічне бачення, бути націленим на швидку адаптацію до швидкозмінюваних умов і творчий розвиток, незважаючи на складнощі та перепони, що додає пандемія та дистанційний режим [1].

Ключова особливість коучингу як допоміжної практики полягає в тому, що коуч стимулює розвиток експертизи та ухвалення самостійних рішень клієнта (людини, запит якої вирішується у процесі коучингу). Іншими словами – методологія коучингу заснована на недирективній комунікації між коучем та клієнтом (коучі). Під час коуч-сесії коуч не обирає відносно до клієнта експертної позиції, не дає оцінок і прямих порад. Основний інструмент роботи коуча – це відкриті запитання, що стимулюють особисте пізнання та пошук власного рішення за запитом клієнта.

Процес коучингу можна умовно розкласти на такі *компоненти*:

- постановка мети та усвідомлення її реальності;
- аналіз необхідних складових успіху і наявних можливостей;
- визначення шляхів досягнення мети та вибір стратегії дій, спрямованих на досягнення мети;
- моніторинг досягнення мети і аналіз результатів.

Завдання коуча полягають у створенні ясного бачення мети клієнтом, професійній підтримці у формулюванні чітких цілей та планування дій, що призводять до необхідних змін. Упродовж коуч-сесії коуч формує атмосферу довіри, управляє мотивацією, покращує якість спілкування завдяки глибинному слуханню та зрозумілим запитанням, що розкривають запит і смисли коучі.

Управління в стилі коучингу, або коуч-менеджмент – стиль управління, що спрямований на розвиток рівня відповідальності співробітників, залучення до спільного ухвалення рішень; мотивацію та підтримку розвитку потенціалу команди.

Впровадження коучингового підходу в комунікації з командою дозволяє перейти від директивного (авторитарного) до наставницького та підтримувального стилю управління, згідно з теорією ситуаційного лідерства. Тобто на зміну готовим інструкціям та сформульованим завданням керівник інвестує свій час у обговорення завдань для їх прояснення, стимулювання ініціативи співробітника та розширення способів рішення.

Міжнародна федерація коучингу ICF дотримується тієї форми коучингу, згідно з якою слід поважати особистісний та професійний досвід клієнта, а кожен клієнт сприймається як творча, ресурсна та цілісна особистість. Спираючись на цей фундамент, коучі беруть на себе відповідальність:

- виявляти, прояснювати та дотримуватися тих цілей, яких прагне досягти клієнт;
- стимулювати самостійні відкриття клієнта;
- виявляти розроблені клієнтом рішення та стратегії;
- вважати клієнта відповідальним та надійним [2].

У разі, якщо коучинг здійснюється за участю керівників вищого рівня управління, він стає одним із вагомих аспектів управління. При цьому керівник постає у ролі партнера для реалізації потенціалу самих підлеглих. Ці два методи є найбільш практичними для використання на підприємствах, адже вони спрямовані на розвиток як кожного співробітника, так і на розвиток всієї компанії в цілому та приводять до того, що співробітники бажають виконувати свою роботу, а не працюють за примусом. Таке ставлення впливає на людський фактор, що є одним із найголовніших чинників ефективної праці підприємства.

Основні *функції* на яких базується успіх впровадження коучингу на підприємстві:

- функція розвитку (коучинг забезпечує розвиток трудового потенціалу та компетенції працівників, кар'єрний розвиток);
- креативна (дає змогу працівникам максимально виявляти ініціативу, генерувати нові ідеї, приймати креативні рішення);
- функція комплексного консультування (використовується в усіх сферах та усіма підрозділами, на будь-якій стадії розвитку);
- мотивуюча (дає змогу працівникам забезпечувати досягнення як особистісних цілей, так і підприємства);
- адаптаційна (дає змогу працівникам швидко пристосовуватись до мінливих умов навколишнього середовища) [3].

Таким чином, виконуючи перелічені функції, коучинг забезпечує високі стандарти виконання завдань; створює робочу атмосферу, яка стимулює креативність, генерацію нових ідей; є надійним фундаментом корпоративної культури, оскільки проявляється через підтримку, співпрацю та партнерство; допомагає підприємству набути нових конкурентних переваг. Тому, на нашу думку, використання коучингу в управлінні розвитком підприємства визначить успіх діяльності організації в цілому.

Загальна рекомендація щодо впровадження концепції коучинга в практику управління українських підприємств це створення спеціалізованих відділів і підрозділів, які будуть займатися організацією проведення коуч-сесій з керівниками і підлеглими, а також поширенням пояснюючої інформації відносно суті коучинга і основних принципів його проведення.

Підсумовуючи можна стверджувати, що коучинг став популярним інструментом управління. Для ефективного його використання, потрібно удосконалювати знання та навички, які мають бути більш доступними не лише для спеціалістів, а й для працівників.

Важко передбачити розвиток коучингу, як інструменту управління, але можна із впевненістю сказати, що впровадження принципів коучингу у діяльність підприємств дасть змогу користуватися його перевагами. Це у свою чергу, дозволить застосовувати коучинг як інструмент управління та сприятиме розвитку потенціалу працівників.

Список використаних джерел

1. Нежинська О.О. Основи коучингу : навчальний посібник / О. О. Нежинська, В. М. Тищенко. – Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2019. С. 165-173.
2. Вітмор Д. Ефективний коучинг. Принципи і практика / Джон Вітмор. – Київ: КМ-БУКС, 2019. С. 210-221.
3. Логвиновський Є.І. Функціональна та змістовна сутність коучингу на підприємстві / Є.І. Логвиновський // Європейський вектор економічного розвитку: [збірник наукових праць]. – К: 2020. – № 2(13). – С. 297-301.

Билим О.С.

*PhD, ст. викладач кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Прохорова Д.І.

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

МЕХАНІЗМИ СОЦІАЛЬНОГО ІНВЕСТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ

У сучасному світі зростає увага до соціальної відповідальності бізнесу та його впливу на суспільство. Одним із ключових інструментів цього підходу є соціальне інвестування, що відкриває нові можливості для розв'язання соціальних проблем. Однак існують деякі виклики та невизначеності, пов'язані з механізмами соціального інвестування, які потребують уваги та подальшого дослідження.

Останні дослідження та публікації в області соціального інвестування розкривають деякі ключові тенденції та виклики, що впливають на цей сектор [2,3]. Однією з таких тенденцій є зростаючий інтерес до імпакт-інвестицій та соціальних облігацій як інструментів для досягнення соціальних та екологічних цілей. Дослідження також звертають увагу на значення стандартизації та вимірювання соціального впливу інвестицій, щоб забезпечити їхню ефективність та прозорість [4,5].

Соціальне інвестування, або імпакт-інвестування, є стратегічним інструментом для досягнення суспільної зміни та вирішення соціальних проблем. У світі, де соціальні та екологічні проблеми стають все більш актуальними, соціальне інвестування відіграє важливу роль у розв'язанні цих проблем.

Соціальне інвестування - це форма інвестування, яка спрямована на досягнення певних соціальних, екологічних або гуманітарних цілей, наріжних каменях. Основною метою соціального інвестування є зміна або поліпшення певних аспектів суспільства або навколишнього середовища [2].

Основні принципи соціального інвестування включають:

1. Соціальний вплив: Інвестори виступають з метою підтримки проектів та компаній, які сприяють соціальному розвитку, покращенню якості життя або розв'язанню соціальних проблем.

2. Фінансова доцільність: Хоча цілі соціального інвестування не фінансові за своєю суттю, інвестори все ще очікують отримати прибуток або повернення вкладень.

3. Прозорість і відкритість: Соціальні інвестори зазвичай прагнуть до прозорих відносин з проектами та компаніями, в які вони вкладаються, щоб забезпечити відповідність соціальним цілям.

4. Співпраця і партнерство: Соціальне інвестування часто вимагає співпраці з різними стейкхолдерами, такими як урядові установи, неприбуткові організації та громадські організації, для досягнення максимального соціального впливу [4].

Види соціального інвестування включають імпакт-інвестиції, соціальні облігації, екологічні фонди та інвестиції в мікрофінансування.

Інноваційні підходи до соціального інвестування можуть включати в себе використання нових технологій, створення соціальних підприємств або розвиток програм корпоративної соціальної відповідальності.

Основні виклики, що стоять перед соціальним інвестуванням, включають визначення ефективних механізмів вимірювання соціального впливу, забезпечення фінансової стійкості проектів та забезпечення відповідності високим етичним стандартам.

Соціальне інвестування передбачає спрямування капіталу на проекти та підприємства, які мають соціальну чи екологічну спрямованість, разом з фінансовими цілями. Це може включати інвестування в підприємства з низьким вуглецевим викидом, соціальні підприємства, що працюють з вразливими групами населення, чи проекти з розвитку місцевих спільнот.

Соціальні фонди та інвестиційні фонди: Створення спеціалізованих фондів, які залучають капітал для інвестування в соціально значимі проекти та підприємства.

Соціальні облігації: Випуск облігацій, кошти від яких використовуються для фінансування соціальних та екологічних проектів.

Венчурне інвестування: Інвестування в стартапи та інноваційні підприємства, які мають потенціал для соціального впливу.

Імпакт-інвестиції: Інвестиції, спрямовані на досягнення конкретного соціального або екологічного впливу, поряд з фінансовими прибутками [5].

Соціальне інвестування має значний вплив на суспільство та економіку:

Розвиток соціальних підприємств: Інвестиції в соціальні підприємства сприяють розвитку підприємництва та створенню робочих місць для вразливих груп населення.

Зменшення соціальних нерівностей: Соціальне інвестування допомагає зменшити рівень бідності та підвищити якість життя вразливих груп населення.

Стимулювання інновацій: Інвестиції в інноваційні соціальні проекти та підприємства сприяють розвитку нових технологій та підходів до вирішення соціальних проблем [1].

Соціальне інвестування є важливим інструментом для досягнення сталого розвитку та вирішення соціальних проблем. За допомогою різноманітних механізмів соціального інвестування, компанії та інвестори можуть активно впливати на суспільство та навколишнє середовище, одночасно отримуючи фінансовий прибуток.

Список використаних джерел

1. Шевченко, О. (2019). Соціальні інвестиції в Україні: потенціал і виклики. *Економічний часопис - XXI*. – 177(3-4), 40–43.
2. Павленко, Л. (2018). Соціальні інвестиції в Україні: тенденції та перспективи розвитку. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. – (1), 36–40.

3. Кравченко, Н., & Гребенюк, А. (2017). Соціальні інвестиції: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. – (1), 108–112.
4. Бондаренко, О. (2016). Соціальні інвестиції в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка України*. – (8), 82–94.
5. Мартиненко І. (2015). Розвиток соціального інвестування в Україні. *Вісник Національного банку України*. – (11), 25–30.

Гулак Д.В.

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Белемець Є.М.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЄКТНОЇ КОМАНДИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ МОТИВАЦІЯ

Успішність реалізації проєктів в рамках підприємства, таких як впровадження нових технологій, розробка нових послуг, поліпшення стандартів якості тощо, зумовлюється правильною організацією праці, підбором кваліфікованого персоналу, встановленням мотиваційних систем, формуванням здорової організаційної культури та ефективною комунікації всередині команди. Учасники, залучені до проєкту, відіграють фундаментальну роль у його успіху. Важливо сформувати компетентну, мотивовану та злагоджену команду. Кожен учасник повинен внести свої особливі навички. Ефективна комунікація та співпраця між членами команди так само, як і правильна їх мотивація відіграють вирішальне значення в успішній реалізації проєкту.

Якушев О. та Гулак Д. розглянули в статті недоліки впливу держави на мотивацію персоналу та зазначили, що з 2017 року докорінно змінилася підходи в оплаті праці працівників, та, як наслідок, система престижності професій деформувалась [4, с. 65]. Тобто, вплив матеріальної складової, як основного

елементу мотивації, знизився, тому з метою її компенсації, нематеріальні види мотивації персоналу набувають більшого значення.

Для впровадження проєктів важливим є формування команди компетентними, з необхідним досвідом та знаннями спеціалістів. Тому залучення експертів з різних сфер дозволяє розглядати проблему під різними кутами, що допомагає реалізовувати комплексні, інноваційні рішення. Учасники з різних галузей приносять у команду свій досвід та погляд на поставлені питання, що допомагає вирішувати нетривіальні завдання оперативно та якісно.

Кожна стадія життєвого циклу проєкту вимагає використання різних інструментів HR-менеджменту. Щодо мотиваційного аспекту, його інструменти та підходи мають бути гнучкими та своєчасними.

Мотивація, є одним з головних аспектів HR-менеджменту в управлінні проєктами. Слід зазначити, що мотивація проєктної команди відрізняється від мотивації групи співробітників окремо взятого підрозділу підприємства або всього його штату. Відповідальність за реалізацію проєкту лежить на всій команді, на відміну від відповідальності за роботу групи працівників, яку несе безпосередній керівник підрозділу, до якого належить ця група.

Вибираючи найбільш дієві підходи в мотивації членів команди, слід враховувати те, що для роботи над проєктом підбір персоналу відбувається на основі конкретно визначених параметрів і вимог до кожної позиції, а також присутність в команді фахівців різних галузей. Проєкт має чітко встановлені термін виконання, під час якого проєктна команда проходить свої стадії життєвого циклу.

Для структуризації життєвого циклу проєктної команди було взято модель Брюса Такмана (рис. 1), який запропонував концептуалізацію змін поведінки в групі, в соціальній і в виробничій сфері, з різним набором налаштувань, з плином часу [1, р. 386]. Так, згідно цієї моделі, життєвий цикл команди складається з наступних стадій:



Рис. 1. Життєвий цикл команди згідно моделі Брюса Такмана [5]

1. Формування команди (forming) – основна задача, полягає у створенні команди з чіткою структурою, цілями, ролями, розбудова довіри між її членами.
2. Конфлітування (storming) – стадія конфліктів, коли учасники команди намагаються знайти свій підхід до роботи, вирішити суперечки щодо ролей та задач, а також узгодити способи взаємодії.
3. Нормалізація (Norming) – стадія, коли команда знаходить спільну мову, встановлює правила взаємодії та починає працювати ефективно.
4. Виконання (Performing) – продуктивна стадія проекту, коли команда працює на повну потужність, ефективно виконує задачі та досягає поставлених цілей.
5. Завершення (Termination/Adjourning) – фінальна стадія, робота над проектом завершена, команда розформовується або починає роботу над новим проектом, відзначаючи досягнення та аналізуючи результати роботи.

До кожної стадії життєвого циклу проектної команди варто застосовувати ті мотиваційні підходи, які відповідають її специфіці та задачам, а також враховують загальний морально-психологічний стан членів команди.

На початковій стадії формування команди, маючи високі позитивні очікування, самомотивація відіграє роль рушійної сили. Мотивовані члени команди, натхненні ідеєю проєкту, генерують максимальну кількість ефективних ідей. Однак, фокус зміщений в сторону вирішення організаційних питань, тому рівень продуктивності виконання задач проєкту може бути низьким.

Деякі члени команди можуть переживати деяку тривогу, думаючи про те, як вони адаптуються в команді і чи буде їх продуктивність відповідати її рівню [3]. Тому, щоб ці процеси пройти успішно, слід застосовувати наступні мотиваційні заходи:

- підтримка та залучення - заохочення членів команди до знайомства один з одним, формулювання чітких та зрозумілих для кожного учасника. Формальні так і неформальні зустрічі є дієвими інструментами в цьому випадку;

- чіткість цілей - забезпечення зрозумілого формулювання цілей проєкту та індивідуальних задач для кожної ролі;

- підтримка довіри - забезпечення відкритості, створення атмосфери довіри.

Початок роботи сформованої команди, коли організаційні моменти вирішені, чітко окреслені правила, веде команду до нових викликів. Команда потрапляє на стадію конфлікування.

Вже на цьому етапі учасники можуть переживати хвилювання за невинуваті очікування та гнів через низький прогрес в своїй роботі та роботи всієї команди [3]. Не виключений конфлікт авторитетів, у разі наявності в команді декількох учасників з лідерськими якостями. Тож, щоб пройти цей деструктивний етап слід використовувати наступні методики управління та мотивації:

- управління конфліктами: необхідно допомагати членам команди справлятися з конфліктами та розбіжностями, вести до конструктивного вирішення проблем;

- підтримка у лідерстві: заохочення формального і неформального лідера, який допоможе стабілізувати ситуацію;

- розвиток внутрішньо-командної комунікації: проведення загально-командних зустрічей, спільне обговорення дискусійних питань.

З досягненням згоди між учасниками, команда переходить на стадію нормалізації. Цей етап характерний тим, що прогрес в роботі починає стрімко зростати, що зумовлено проведеною роботою з управління та врегулювання спірних, конфліктних ситуацій, на попередній стадії. Однак, високий рівень продуктивності слід підтримувати та забезпечувати, створивши наступні мотивуючі умови:

- заохочення співпраці - створення умов для колективної роботи над завданнями, підтримка ефективної системи комунікацій;

- отримання зворотного зв'язку - регулярна оцінка прогресу та обговорення результатів допоможуть покращити індивідуальну та командну продуктивність;

- надання автономії та делегування - підвищення довіри до команди та надання ширших повноважень її членам призводить до зростання відповідальності, що в свою чергу підвищує особисту мотивацію, ефективність та залученість.

Стадія виконання є останньою в процесі реалізації проєкту, але не в життєвому циклі команди. Ця найбільш продуктивний етап, коли учасники повністю включені в робочий процес, звикли один до одного, проявляють ініціативу, діляться досвідом між собою та інше. Для стимуляції процесу вдосконалення та набуття нових навичок допоможе впровадження таких заходів мотивації:

- визнання та винагороди - відзначення членів команди за успішне виконання роботи, в різних номінаціях, де винагороджений кожен учасник;

- постійне вдосконалення - забезпечення навчання та розвитку професійних навичок;

– високий рівень довіри та автономії - проведення мінімального контролю, надаючи свободу у прийнятті рішень та виконанні задач.

Остання, п'ята стадія життєвого циклу команди - завершення, була додана її автором Б. Такменом у співавторстві з Дженсен М. через 12 років після першої публікації моделі. Пройшовши етапи емпіричних досліджень, та отримавши зворотній зв'язок після застосування моделі на практиці, науковці дійшли висновку, що етап “смерті групи” стає серйозною проблемою для багатьох її членів. Тому модель життєвого циклу команди була розширена п'ятою стадією - завершення [2, р. 426].

Незважаючи на кінець роботи над проектом і на те чи команда припиняє своє існування чи ні, п'ята стадія включає в себе інструменти, які дозволяють провести ретроспективу виконаної роботи, проаналізувати досягнення і помилки, що дасть можливість особистого зростання окремого учасника, а також команді у моноліт цілісного організму. В разі відсутності зацікавленості керівництва компанії в утриманні команди, припинення існування колективу несе за собою негативні емоційні наслідки для її членів. Тож не слід цим нехтувати. Використовуючи наступні інструменти цей процес може стати менш болісний та її учасники отримають корисні надбання:

– зворотний зв'язок та рефлексія - оцінка та обговорення досягнень проекту, виділення особистого внеску кожного члена команди;

– визнання досягнень - організація заходів для святкування успіхів та досягнень команди;

– підтримка переходу - допомога в переході на новий проект або в процесі адаптації до нових ролей.

Правильно підібрана мотивація на кожному з етапів реалізації проекту, врахувавши міжгалузеву специфіку формування команди, відіграє одну з ключових ролей в ефективного впровадженні проекту. Вчасно прийняте рішення про зміну підходу в мотивації, вплине на загальний час витрачений на проєкт, а

отже вплине на загальний рівень задоволення ініціаторів проєкту та керівництва компанії.

Враховавши професійні потреби кожного учасника команди та заохочуючи до обміну знаннями, можна досягти синергії, що забезпечує не лише ефективне виконання завдань, а й підвищує професійний розвиток учасників. Це сприяє формуванню нової якості співпраці, яка стає основою для подальшої ефективної роботи команди. Більше того, ефективна мотивація команди сприяє виявленню талантів серед її членів, зниженню витрат на навчання та розвиток персоналу, а також розвиває кросфункціональні навички співробітників.

Список використаних джерел

1. Tuckman B. W. Developmental sequence in small groups // *Psychological Bulletin*. – 1965. – Vol. 63, № 6. – P. 384–399. – URL: <https://doi.org/10.1037%2Fh0022100> (дата звернення: 18.11.2024).
2. Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. Stages of small-group development revisited // *Group & Organization Studies*. – 1977. – Vol. 2, № 4. – P. 419–427. – URL: <https://doi.org/10.1177/105960117700200404> (дата звернення: 18.11.2024).
3. Stein, J. Using the stages of team development. – URL: <https://hr.mit.edu/learning-topics/teams/articles/stages-development> (дата звернення: 18.11.2024).
4. Манн Р. В., Гулак Д. В., Якушева О. В., Якушев О. В., Феліпенко Н. Економіка бізнесу: недоліки впливу держави на мотивацію персоналу // *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. – 2021. – № 62. – С. 64–69.
5. Павловський А. Як ефективно управляти командою: розповідає CEO EdTech компанії Headway Антон Павловський. – URL: <https://journal.gen.tech/post/yak-efektyvno-upravlyaty-komandoyu-tips-anton-pavlovskiy> (дата звернення: 18.11.2024).

Зачосова Н.В.

*д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та державної служби
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
м. Черкаси*

Божко Н.О.

*здобувачка вищої освіти
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
м. Черкаси*

НАПРЯМИ ДОСЛІДЖЕНЬ ПРОБЛЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Напрями досліджень проблем сучасного менеджменту якості формуються нині одразу у кількох теоретико-прикладних площинах, про що свідчать публікації вітчизняних науковців. Так, Капінос Г. І., Ларіонова К. Л., Липчак М. І. визначають проблеми та перспективи впровадження концепції загального менеджменту якості (TQM) на вітчизняних підприємствах в умовах євроінтеграції [1], Карпенко О., Войткова А. виявляють особливості впровадження системи менеджменту якості підприємства на основі міжнародного стандарту якості ISO 9001:2015 [2], Рибалко-Рак Л. А., Гусаковська Т. О., Кужель Н. Л. опікуються питаннями розробки та впровадження системи менеджменту якості на підприємстві, а також надають авторське обґрунтування проєктного підходу до цього процесу на основі діаграми К. Ісікави [3], Томашук І.В. досліджує управління якістю продукції на підприємстві в умовах входження України в ЄС [4]. На основі вивчення їх публікацій, можна дійти висновку, що ефективна система управління якістю є основним фактором успіху підприємств у сучасному конкурентному середовищі. Вона сприяє підвищенню якості продукції і послуг, оптимізації процесів і покращенню економічних показників, таких як прибутковість, продуктивність і збільшення частки ринку. З моменту формалізації наукових підходів до управління якістю, таких як концепція Тейлора, система управління якістю набула значного розвитку на прикладному рівні. Сучасні підходи до менеджменту якості (TQC,

TQM, TQT) орієнтовані не тільки на управління якістю, а й на комплексне вдосконалення всіх аспектів діяльності підприємства.

Багато сучасних українських компаній зараз зосереджені на якісній трансформації та вдосконаленні результатів своєї діяльності. Це пов'язано з тим, що оскільки більшість суб'єктів господарювання все ще продовжують використовувати застарілі методи управління якістю, це знижує їх конкурентоспроможність на тлі зростаючої глобальної конкуренції.

Однією із найбільш поширених інноваційних концепцій останніх років вважається TQM, яка продемонструвала свою ефективність на теренах глобального економічного простору. Загальне управління якістю (TQM) об'єднує таких суб'єктів, як споживачі, суспільство, працівники підприємства, всі підрозділи суб'єкта господарювання. Результатом комплексного управління якістю має стати: якість управління підприємством, якість бізнес-процесів, якість продукції, послуг і сервісів підприємства. Тульчинська С. О., Кириченко С. О., Савіцький Н. Ю. вважають модель TQM засобом забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств у довгостроковій перспективі [5]. А отже, проблеми її запровадження на підприємствах України мають опинитись у фокусі наукових диспутів, особливо зважаючи на необхідність підтримання високого рівня конкурентоспроможності вітчизняної продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках у воєнний час.

TQM також сприяє розвитку довіри клієнтів до бренду, що гарантує майбутні продажі. Зі зростанням частки ринку компанія отримує можливість адаптувати свої продукти та послуги до індивідуальних потреб і створювати диференційовану сервісну пропозицію. Водночас, запровадження системи менеджменту якості викликає прояви різних управлінських проблем, наприклад, щодо фінансового та кадрового менеджменту організації, оскільки запровадження підходу TQM є затратним і трудомістким процесом. Це обумовлено необхідністю залучення кваліфікованих, досвідчених працівників для його реалізації, а також вимогою до менеджменту підприємства придбати новітнє обладнання, вдосконалити інфраструктуру та започаткувати автоматизовану базу для збереження та

опрацювання інформації, що супроводжується додатковими фінансовими витратами. Також для ефективного застосування TQM підприємствам потрібні значні довгострокові інтелектуальні та фінансові ресурси, а керівництво компаній повинно активно підтримувати розвиток культури, комунікації, командної роботи, тощо. Оскільки TQM є системою безперервного вдосконалення якості продукції і послуг, то будь-яка управлінська «поблажливість» на етапі її впровадження може поставити під загрозу всі зусилля менеджменту бізнес-структури. Опір змінам персоналу може призвести до повернення працівників до старих методів роботи, що завадить реалізації процесу підвищення рівня менеджменту якості.

Отже, управління якістю із використанням системного підходу є актуальним розвитком менеджменту організацій, що ініціюється та поширюється з метою підтримання конкурентних переваг і здобуття нових стратегічних позицій на ринках товарів і послуг. Однак, в умовах воєнного часу та нестачі економічних ресурсів у вітчизняних підприємств, цей процес може суттєво загальмовуватись і навіть зупинятись на невизначений час.

Список використаних джерел

1. Капінос Г. І., Ларіонова К. Л., Липчак М. І. Проблеми та перспективи впровадження концепції загального менеджменту якості (TQM) на вітчизняних підприємствах в умовах євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 4. Том 1. С. 100-105.
2. Карпенко О., Войткова А. Особливості впровадження системи менеджменту якості підприємства на основі міжнародного стандарту якості ISO 9001:2015. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2019. Вип. 46. С. 20-27.
3. Рибалко-Рак Л. А., Гусаковська Т. О., Кужель Н. Л. Розробка і впровадження системи менеджменту якості на підприємстві: обґрунтування проектного підходу на основі діаграми К. Ісікави. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 1 (105). С. 24-28.
4. Томашук І.В. Управління якістю продукції на підприємстві в умовах входження України в ЄС. *«Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики»*. № 2 (60). 2022. С. 123-140.
5. Тульчинська С. О., Кириченко С. О., Савіцький Н. Ю. Модель TQM як засіб забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 8. С. 14-17.

Зачосова Н.В.

*д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та державної служби
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
м. Черкаси*

Приходько Л.С.

*здобувач вищої освіти
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
м. Черкаси*

НАУКОВІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЕРЕБІГУ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Комунікації відіграють величезну роль в досягненні успіху діяльності будь-якої організації. Менеджери повинні гарно уявляти суть комунікаційного процесу, володіти гарно розвиненим умінням усного та письмового спілкування і розуміти, як середовище впливає на обмін інформацією. Від ефективності комунікацій залежить як майбутнє організації, так і благополуччя людей, що працюють в ній. Оскільки обмін інформацією є важливою складовою всіх основних видів діяльності організації, і якщо комунікації відсутні або погано організовані, то це може негативно впливати на функціонування всього підприємства.

Термін «комунікація» походить від лат communication – робити загальним, повідомляти, розмовляти, пов'язувати [1].

Найбільш часто в управлінській літературі «комунікація» трактується як форма індивідуальної (міжлюдської) взаємодії, обмін інформацією, емоціями, знаннями і вольовий контакт [2].

Комунікації представляють собою складні, динамічні і відтворювані явища, які можуть розглядатися як дія, взаємодія і процес [3].

Комунікація – це функція управління, що дозволяє за допомогою правильно організованої передачі інформації забезпечити надійне з'єднання усіх ланок підприємства і їх взаємодію [4].

Кожна організація постійно встановлює зв'язок із зовнішнім середовищем, її макро- і мікро- оточенням. Потреби в комунікаціях сучасних організацій залежать від макросередовища.

Комунікації належать до стратегічних ресурсів організації, тобто до ресурсної бази, що володіє високою значимістю для стійкого існування, як механізм взаємодії всіх видів організаційної діяльності; сфера і інструментарій управління; методологія реалізації адаптивності організації; механізм розвитку кадрового потенціалу; механізм створення організаційної культури на основі системи цілей [5].

У розумінні О. М. Лозовського, Н. Є. Стахової, «комунікації в організації – це інформаційні взаємодії, в які люди вступають при виконанні своїх функціональних обов'язків або посадових інструкцій» [6]. Хоча комунікація має широке застосування у всіх областях управління, вона особливо важлива для здійснення функції оперативного менеджменту.

Можна виділити наступні ключові етапи у генезисі терміну «організаційні комунікації (табл. 1).

В. Л. Глухова та Я. М. Борисенко визначають організаційні комунікації як «систему комунікацій або взаємодій, застосовуваних як всередині якої-небудь певної організації, так і між різними організаціями і їх середовищем» [5]. На думку цих науковців, організаційні комунікації є головними комунікаційними процесами організації.

Хоча кожен з розглянутих у табл. 1 підходів до опису та аналізу комунікацій підприємства (процес; канал, зв'язок; комунікаційна система підприємства) використовується і натеper, представлена хронологія відображає дослідні переваги, які еволюціонують з урахуванням розвитку теорії управління та вдосконалення дослідницького інструментарію.

Таблиця 1

Основні етапи в підходах до визначення організаційних комунікацій

№ з/п	Період	Етап	Причини
1	3 1940-х рр.	Організаційні комунікації як процес	Попередні комунікаційні теорії (риторика, бізнес-комунікації) розглядали успішність окремих комунікаційних процесів.
2	3 1960-х рр.	Організаційні комунікації як канал, зв'язок	Вплив кібернетики та мережевого аналізу на менеджмент, перехід до розгляду циркулювання інформації на рівні підприємства, відділів та груп співробітників.
3	3 1980-х рр.	Організаційні комунікації як система в масштабах підприємства	Посилення ролі організаційних комунікацій в різних областях менеджменту і проникнення стратегічного підходу до управління організаційними комунікаціями.
4	3 2000-х	Інтеграція комунікацій	Стратегічний аналіз, вибір, застосування та контроль над усіма засобами маркетингових комунікацій, які забезпечують ефективну взаємодію між підприємством та його наявними і потенційними покупцями, споживачами та клієнтами.

Джерело: [1,7]

Тлумачення поняття «комунікативний процес» в працях різних дослідників представлено в табл. 2.

Визначення організаційних комунікацій як деякої складної системи обумовлено як накопиченими знаннями, які можна узагальнювати на системному рівні, так і практичними завданнями, серед яких можна виділити необхідність стратегічного управління комунікаціями підприємства. З початку 2000-х рр. в рамках цього підходу виникає задача інтеграції різномірних комунікативних процесів організації.

Розглянуті вище підходи є свідченням різнобічної спрямованості досліджуваного поняття, що говорить про необхідність врахування системного підходу при побудові комунікаційного процесу на підприємстві.

Таблиця 2

Трактування поняття «комунікативний процес»

№ з/п	Автор	Визначення
1	О. І. Бабчинська [8]	Комунікативний процес – це процес обміну інформацією між співробітниками підприємства та суб'єктами зовнішнього середовища з метою розв'язання певних проблем.
2	І. М. Писаревський, С. А. Александрова [9]	Комунікативний процес – це обмін інформацією між сторонами. Основна мета комунікативного процесу – забезпечення розуміння інформації, що надходить до споживача за допомогою обміну, спілкування.
3	Л. Р. Прус [10]	Комунікативний процес – це сукупність заходів, спрямованих на встановлення двостороннього зв'язку між підприємствами та іншими суб'єктами ринку за допомогою відповідних інструментів для підвищення ефективності та впливу на ринку.
4	Ю. С. Гринчук, Л. П. Хахула та ін. [11, с. 6]	Комунікаційний процес - це обмін інформацією між двома і більше особами.
5	О. М. Лозовський, О. М. Заяц [12]	Комунікаційний процес, як безпосередній атрибут комунікації, являє собою обмін інформацією між співробітником та підприємством (адміністрацією), підприємством та суб'єктом зовнішнього середовища з метою вирішення певних проблем. Це і робота з документами, організація і проведення ділових зустрічей, участь в офіційних заходах, телефонні переговори, електронне листування тощо. Тобто все те, без чого неможна уявити сучасний бізнес і те, що виступає основою його ефективного функціонування.

Джерело: розроблено автором

Важливість комунікаційних процесів в управлінській діяльності визначається наступним:

- амбівалентність природи – комунікація – джерело і носій інформації;
- отримання і ретранслявання інформації учасниками комунікації за допомогою спілкування як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі компанії;
- комунікація є інструментом реалізації стратегічних планів організації.

Психологічна специфіка комунікації як функції управління багатозначна і розкривається з різних сторін:

- комунікативна поведінка керівника (менеджера);
- комунікативні явища в роботі керівника (менеджера);
- комунікативні процеси, пов'язані з діяльністю керівника (менеджера).

Велике значення мають управлінські комунікації, в першу чергу комунікації керівництва підприємства. Г. Мінцберг, визначаючи десять ролей менеджерів, виділив три обов'язкові інформаційні ролі: «шукає і отримує інформацію, необхідну для всебічної оцінки стану підприємства і середовища, в якому воно знаходиться; передає інформацію, отриману ззовні або від підлеглих, іншим членам організації; передає інформацію про плани організації, політику, дії, результати». Від ступеня реалізації цих ролей багато в чому залежить ефективність діяльності підприємства [13].

Список використаних джерел

1. Косенко Ю. В. Основи теорії мовної комунікації: навч. посіб. Суми: Сумський державний університет, 2020. 187 с.
2. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. 168 с.
3. Кіслов Д. В. Термінологія комунікацій: теоретичний дискурс та його практичне використання. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. №3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_3_5 (дата звернення 20.10.2024).
4. Іванова О. Г. Комунікація як інструмент побудови ефективної системи мотивації персоналу. *Матеріали Всеукраїнської науково-технічної конференції магістрантів і студентів ТДАТУ. (Мелітополь, 2020. р.)*. С. 61-62.
5. Боднар А. В. Інформація та комунікації в управлінні підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. №3. Т.2. С. 219-227.
6. Лозовський О. М., Стахова Н. Є. Інформаційна система як засіб ефективних комунікацій в управлінні підприємством. *Економіка та право: проблеми взаємодії та перспективи розвитку : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 08-09 груд. 2022 р.* Київ, 2022. Ч. 1. С. 75-78.

Зачосова Н.В.

*д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та державної служби
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
м. Черкаси*

Липа А.О.

*здобувач вищої освіти
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
м. Черкаси*

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ

Підприємства малого бізнесу в Україні працюють нині в умовах невизначеності та ризику. З моменту початку повномасштабного вторгнення, вітчизняні малі підприємства зазнають впливу численних ризиків і загроз, передбачити та спрогнозувати появу яких, зазвичай, буває неможливо або досить складно та виснажливо у ресурсному плані. Підприємства малого бізнесу часто не здатні самотійно сформувати фінансові, матеріальні, кадрові ресурси, а допомоги у цьому питанні їх власникам, зважаючи на стан національної економіки, очікувати не варто. Загальна політична та економічна нестабільність, соціальна напруга, постійна зміна ринкової кон'юнктури та зниження рівня конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу зробили управління підприємствами малого бізнесу складним завданням, вирішити яке неможливо без ґрунтовної теоретико-методологічної підготовки менеджменту організації.

Проблеми менеджменту малого бізнесу в умовах невизначеності та ризику простежуються у публікаціях таких вчених, як Гальків Л. І., Виклюк М. І., Петлін І. В., які вивчають маркери кадрового менеджменту та статистики небезпек малого бізнесу [1], Капліна А. І., яка конкретизує роль менеджменту для розвитку малого бізнесу [2], Скібська К. О., Старіков В. Г., що досліджують інформаційний менеджмент у малому та середньому бізнесі [3].

Малий бізнес є формотворчим для конкурентного середовища на регіональному рівні. Наявність конкуренції на ринку стимулює виникнення нових

ідей, ініціювання технологічних змін, розвиток креативності та управлінської творчості під час розробки продуктів і сервісів, підвищення рівня їх якості із застосуванням інноваційних підходів і практик. Підприємства малого бізнесу активно реагують на трансформації попиту, швидше, ніж великі корпорації, адаптуються до нових реалій економічного часу, що робить їх менеджмент гнучким і придатним до умов невизначеності та ризиків, у яких вони проводять свою діяльність, особливо натеper в Україні. Загалом, вітчизняний малий бізнес має економічний і кадровий потенціал для стабілізації національної економіки України як у воєнний час, так і у добу її післявоєнного відновлення; виступає допоміжним економічним інструментом для великого бізнесу та суб'єктів господарювання державного сектору і реалізатором цілей сталого економічного розвитку на локальному та регіональному рівнях.

Загрозами неефективного управління для підприємств малого бізнесу вважаємо: відсутність власних фінансових ресурсів, у результаті чого підприємство може очікувати втрата фінансової стійкості, банкрутство, а також відсутність можливостей для стратегічного розвитку; низький рівень кваліфікації персоналу, що має за наслідок появу кадрових і інтелектуальних ризиків і виникнення збитків від неякісного виконання завдань і посадових обов'язків; неефективність комунікацій, по причині якої можливі несвоєчасне прийняття та виконання управлінських рішень, а також затримки надходження інформації; відсутність на підприємстві стратегічного менеджменту, що загрожує втратою підприємницьких можливостей і конкурентних переваг на ринку, а також безсистемність в організації менеджменту на підприємстві, яка, фактично, означає неефективне використання ним ресурсів, їх перевитрати, безконтрольне використання, а також збитковість і у перспективі – ліквідацію підприємства.

Суб'єкти господарювання, які належить до категорії малого бізнесу, відчувають руйнівні наслідки воєнних дій на території України, та в умовах невизначеності та ризиків мають швидко реагувати на загрози для своєї діяльності, конкурентоспроможності, стратегічного руху до обраних економічних цілей. На

додаток до окреслених проблем, ускладнюють діяльність суб'єктів малого бізнесу і такі обставини, як відсутність достатньої кількості кваліфікованого персоналу, низький рівень мотивації працівників, кадровий голод, тощо [4].

В умовах воєнного часу малий бізнес відчуває недостатній рівень державної підтримки, оскільки переважна більшість ресурсів спрямована на покриття воєнних потреб і витрат. В Україні нині суттєво обмежені програми фінансування та консультування малого бізнесу, освіти підприємців, тощо. Загальна економічна та політична нестабільність в Україні, які мали місце ще до 2022 року, та виявлялися у інфляційних коливаннях, постійному зростанні курсу валют, зробили неможливою достовірність прогнозування економічних показників розвитку малого бізнесу, і внутрішнє середовище їх функціонування стало також непередбачуваним. Війна створила додаткові ризики для підприємств малого бізнесу, такі як руйнування майна, втрата корпоративних ресурсів, нестабільність на внутрішньому ринку та збільшення витрат на забезпечення безпеки бізнесу. Результатом переміщення населення внаслідок ведення воєнних дій став дефіцит кваліфікованих кадрів, адже велика кількість кваліфікованих фахівців емігрували або не бажають офіційно працювати на підприємствах малого бізнесу через низький рівень заробітних плат.

Список використаних джерел

1. Гальків Л. І., Виклюк М. І., Петлін І. В. Малий бізнес: маркери кадрового менеджменту та статистики небезпек. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2. С. 106-112.
2. Капліна А. І. Роль менеджменту для розвитку малого бізнесу. *Агросвіт*. 2023. № 11. С. 32-35.
3. Скібська К. О., Старіков В. Г. Інформаційний менеджмент у малому та середньому бізнесі. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 284-290.
4. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць : Національний інститут стратегічних досліджень. URL : <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak> (дата звернення: 10.11.2024).

Зубарєв С.В.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ВПЛИВ HR У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

У сучасному бізнес середовищі партнерська взаємодія стає ключовим компонентом стратегії розвитку підприємств. Цифровізація призводить до нових можливостей для інтеграції бізнесів, впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності.

Human resources (HR), як одна з основних складових, що впливають на процес організаційних змін, відіграють значну роль у забезпеченні ефективної співпраці партнерів. Залучення висококваліфікованих кадрів, ефективна командна робота та використання найсучасніших технологічних інструментів є ключовими для успішного розвитку партнерських проєктів.

Соціальна відповідальність бізнесу додає нового виміру до партнерської взаємодії, орієнтуючи організації на сталий розвиток, прозорість та створення цінності не лише для партнерів, але й для суспільства в цілому.

Саме тому дослідження ролі HR у партнерських взаємодіях під час цифровізації бізнесу є надзвичайно актуальним як для теоретиків, так і для практиків, оскільки дане питання поєднує в собі три складові – інновації, ефективність та відповідальність.

Мета дослідження полягає в тому, щоб виявити, як HR впливає на розвиток партнерських зв'язків в умовах цифрової трансформації бізнесу. Це дослідження має на меті виявити механізми, за допомогою яких HR сприяє успішній співпраці, адаптації до змін і впровадженню інновацій у партнерських відносинах.

HR відіграє важливу роль у забезпеченні довготривалих ділових стосунків у сучасному діловому середовищі. Трансформація цифрового бізнесу змінює не лише звичайні методи ведення діяльності, але й способи взаємодії компаній одна з

одною. Це відкриває нові можливості для співпраці, полегшує комунікацію та оптимізує процеси. У цьому контексті HR-підрозділи займають ключову позицію, сприяючи плідній співпраці, заснованій на довірі, прозорості та спільних цінностях [1].

Одна з найважливіших функцій HR у забезпеченні стійкого партнерства полягає у створенні культури співпраці. Ця культура виникає завдяки залученню персоналу до спільної роботи з партнерами, що включає в себе комунікацію, вирішення суперечок та побудову міцних зв'язків. У цифрову епоху HR-менеджери використовують сучасні інструменти для навчання та розвитку персоналу, які допомагають адаптуватися до змін та краще розуміти потреби партнерів. Так, наприклад, застосування систем дистанційного навчання дозволяє працівникам швидко отримувати нові знання та підвищувати свої навички, що є важливим для ефективної взаємодії з партнерами.

Важливим аспектом є управління талантами. В області партнерських взаємодій HR мають забезпечувати відповідність між здібностями працівників і потребами бізнесу. Це передбачає підбір кадрів, які здатні працювати в команді та вирішувати складні завдання, а також розвиток лідерів, які можуть добре координувати спільні проекти з партнерами. Крім того, HR-спеціалісти повинні використовувати статистичні інструменти для оцінки ефективності персоналу в межах партнерських ініціатив. Отримані дані дозволять виявити сильні та слабкі сторони команди, коригувати стратегії роботи та створити передумови для професійного зростання.

Розвиток технологій значною мірою впливає на інструменти, які HR використовує для забезпечення партнерських відносин. Наприклад, сучасні системи управління HR дозволяють оптимізувати численні рутинні процеси, такі як моніторинг продуктивності, планування робочого часу або взаємодія з персоналом. Це звільняє час HR-менеджерів для зосередження на стратегічних завданнях, таких як розвиток відносин із партнерами. Великий масив даних і аналітика також мають вирішальне значення у прийнятті рішень щодо

партнерських взаємодій. Завдяки аналізу даних можна оцінювати поведінку працівників, прогнозувати результати спільних проєктів та створювати ефективні стратегії партнерства [1].

Соціальна відповідальність бізнесу відіграє важливу роль у роботі HR у сфері партнерських відносин. Сучасні компанії повинні не лише створювати економічну цінність, а й враховувати соціальні та екологічні аспекти своєї діяльності. HR-підрозділи можуть значно сприяти розвитку корпоративної соціальної відповідальності в межах партнерських програм. Це може включати проєкти, спрямовані на підтримку місцевих громад, скорочення екологічного впливу чи створення рівних можливостей для працівників. У таких проєктах HR виступає координатором, який забезпечує залучення усіх сторін та контролює досягнення цілей [2].

Ефективна комунікація є важливим елементом партнерської взаємодії, а HR забезпечує її організацію та підтримку. У цифрову епоху існує багато інструментів для спрощення комунікації, таких як платформи для командної роботи, відеоконференції та хмарні сервіси. Впровадження цих інновацій дозволяє партнерам миттєво обмінюватися даними в режимі реального часу, швидко вирішувати проблеми та координувати дії. HR також відповідає за навчання співробітників ефективному використанню цих інструментів, що значно покращує якість взаємодії.

Ще однією важливою роллю HR у забезпеченні партнерських відносин є управління змінами. Цифровізація вносить багато змін у спосіб ведення бізнесу, що може викликати спротив з боку персоналу та партнерів. HR-менеджери несуть відповідальність за те, щоб ці зміни були сприйняті позитивно. Це передбачає розробку стратегій змін, навчання персоналу новим методам роботи, підтримку мотивації та управління ризиками, пов'язаними зі змінами. У цьому випадку HR виступає посередником між бізнесом та його партнерами, забезпечуючи узгодження цілей і процесів [3].

Також HR сприяє створенню спільних цінностей між партнерами. Це стає особливо важливим в умовах глобалізації, коли компанії з різних культур об'єднуються для спільної роботи. HR допомагає розвивати міжкультурну компетентність, яка дозволяє ефективно взаємодіяти з партнерами з інших країн. Проведення тренінгів, створення програм адаптації та впровадження політики різноманітності допомагають зменшити перешкоди у співпраці та сприяють більш дружній взаємодії [4].

Зрештою, HR відіграє ключову роль у моніторингу та оцінці ефективності партнерських відносин. Використовуючи аналітичні інструменти, HR-менеджери можуть оцінити ефективність партнерської діяльності, визначити сфери, які необхідно вдосконалити, і отримати інформацію для майбутніх проектів. Це сприяє постійному вдосконаленню діяльності та підтримує міцні партнерські зв'язки.

Підсумовуючи все сказане, можна стверджувати, що HR відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку партнерських взаємодій у бізнесі в умовах цифровізації, сприяючи ефективній співпраці, інноваціям та довгостроковій конкурентоспроможності. Цифрова трансформація змінює традиційні підходи спільної роботи, надаючи нові способи автоматизації, аналізу та комунікації. Крім того, вона вимагає від компаній адаптації до швидких змін, впровадження новітніх технологій у бізнес-процеси та розвитку гнучкості в управлінні людським капіталом.

HR стає стратегічним партнером, який впливає на формування культури співпраці, дає змогу персоналу адаптуватися до змін і створює умови для інноваційного розвитку. За допомогою новітніх цифрових технологій HR можуть забезпечувати ефективну взаємодію між партнерами, оптимізувати робочі процеси та підтримувати рівень продуктивності в умовах змін. Крім того, реалізуючи соціально відповідальні ініціативи, HR допомагає компаніям будувати позитивний імідж, розвивати стабільний бізнес і підтримувати довіру між партнерами.

В епоху цифрових технологій функція управління HR виходить за рамки звичайного управління персоналом і зосереджується на стратегічному плануванні та розвитку партнерської екосистеми. Вплив HR на сталість партнерства залежить від здатності створювати цінності за допомогою людського капіталу, сприяти інноваціям і підтримувати довгострокову співпрацю, спрямовану на вирішення сучасних викликів цифрового бізнесу.

Список використаних джерел

1. Зубарев С. Диджиталізація управління HR на підприємствах сфери послуг // *Вісник Херсонського національного технічного університету*. – 2023. – № 4 (87). – С. 282–286.
2. Штиршов О. М. Соціальна відповідальність у системі формування управлінського впливу як запорука сталого розвитку // *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. – 2023. – № 16. – С. 199–204. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.16.199>
3. Томчук О. Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії // *Економіка та суспільство*. – 2023. – Вип. 53 (липень). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-79>
4. Yakushev O., Zachosova N., Zhurba I., Zubarieva H., Svishchenko H. Personnel security management of enterprise as a component of social protection and social stability in society // *Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. – Вип. 65. – Черкаси : ЧДТУ, 2022. – С. 4.

Іванова М.І.

*д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
м. Дніпро*

Саннікова С.Ф.

*к.т.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
м. Дніпро*

Вялько Ю.І.

*здобувач вищої освіти
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
м. Дніпро*

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У сучасному бізнес-середовищі успіх підприємств залежить не лише від їхньої операційної ефективності, а й від інтеграції соціально відповідальних практик. Управління бізнес-інтеграціями дозволяє забезпечити взаємовигідну співпрацю між підприємствами, громадами та державними структурами [1]. ПрАТ «Суха Балка», як одне з найбільших гірничо-збагачувальних підприємств України, демонструє ефективність такої моделі, впроваджуючи принципи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у своїй діяльності.

ПрАТ «Суха Балка», одне з провідних гірничо-збагачувальних підприємств України, активно впроваджує практики соціальної відповідальності та розвиває партнерську взаємодію. Компанія реалізує різні ініціативи, спрямовані на підвищення добробуту працівників, підтримку місцевих громад і розвиток екологічних проєктів. Це включає інвестиції у соціальну інфраструктуру, допомогу у розвитку регіонів, де підприємство веде діяльність, та впровадження нових технологій для зменшення екологічного впливу.

Бізнес-інтеграції передбачають створення стійких економічних і соціальних зв'язків між підприємством, постачальниками, громадами та іншими

зацікавленими сторонами [2,3]. ПрАТ «Суха Балка» активно співпрацює з місцевими громадами для поліпшення інфраструктури та розвитку соціальних програм. Завдяки інтеграції міжнародних стандартів і локальних ініціатив компанія підвищує свою конкурентоспроможність і покращує корпоративний імідж.

Одним із прикладів партнерської взаємодії є підтримка інфраструктурних проєктів у Кривому Розі, зокрема модернізація об'єктів соціального значення [4]. Це сприяє економічному розвитку регіону та підвищує рівень довіри до підприємства з боку місцевого населення.

Для посилення бізнес-інтеграцій компанія використовує моделі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що передбачають взаємовигідну співпрацю між бізнесом, державою та громадськістю. Такі дії не тільки сприяють зміцненню репутації підприємства, але й забезпечують доступ до нових ринків, поліпшення бренду та підвищення лояльності клієнтів і співробітників.

Корпоративна соціальна відповідальність є центральним елементом стратегій управління у ПрАТ «Суха Балка». Компанія акцентує увагу на таких напрямках КСВ:

- екологічна відповідальність: інвестиції у впровадження технологій, які знижують негативний вплив видобувних процесів на довкілля;
- соціальні ініціативи: підтримка освітніх проєктів, створення комфортних умов праці та допомога в оздоровленні працівників і їхніх сімей;
- економічна підтримка регіонів: фінансування програм, спрямованих на розвиток місцевого бізнесу та інфраструктури.

Соціальні програми компанії реалізуються системно та регулярно, що відповідає вимогам сучасної концепції КСВ. Це включає організацію благодійних заходів, участь у громадських ініціативах і забезпечення соціальної підтримки працівників.

Соціальні програми компанії реалізуються системно та регулярно, що відповідає вимогам сучасної концепції КСВ. Це включає організацію благодійних заходів, участь у громадських ініціативах і забезпечення соціальної підтримки працівників.

Щоб розвивати стійкі бізнес-практики, підприємство використовує міжнародні стандарти КСВ, які підтримуються державою та міжнародними організаціями, включаючи рекомендації ОЕСР. Це допомагає гармонійно інтегрувати соціальні ініціативи у бізнес-модель компанії.

Управління бізнес-інтеграціями в контексті партнерської взаємодії та соціальної відповідальності дозволяє ПрАТ «Суха Балка» ефективно реалізовувати свої стратегічні цілі. Підприємство демонструє, що інвестування в партнерство та соціальну відповідальність створює умови для стійкого розвитку не тільки компанії, а й суспільства загалом.

Ефективність такої моделі управління підтверджується поліпшенням репутації підприємства, зростанням довіри громадськості та забезпеченням економічної стабільності в регіоні.

Список використаних джерел

1. Якушев О. В. Регіональні аспекти розвитку бізнес-інкубаторів в Україні. Економіка і організація управління. 2016. № 2 (22). С. 116–125.
2. Плаксюк О., Горватова В., Якушев О. Людський капітал як фактор підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. Академічний огляд. 2023. № 1. С. 160–174.
3. Подлужна Н. О., Петченко М. В., Якушев О. В. Виклики трансформації антикризового управління підприємствами в сучасних умовах. Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. Вип. 57. – Черкаси: ЧДТУ, 2020. – С.104–109. <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/1651> (Дата звернення: 12.10.2024)
4. O. Yakushev, D. Hulak, O. Zakharova, Y. Kovalenko, O. Yakusheva, and O. Chernyshov, 'Management of the modern electric-vehicle market', *Polityka Enegetyczna – Energy Policy Journal*, vol. 25, no. 2, pp. 85–108, 2022, doi: 10.33223/epj/147694.

Іванова М.І.

*д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
м. Дніпро*

Саннікова С.Ф.

*к.т.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
м. Дніпро*

Телятник В.М.

*здобувач вищої освіти
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
м. Дніпро*

ДІЄВІ ІНСТРУМЕНТИ БІЗНЕС-ІНТЕГРАЦІЙ ДЛЯ НАЛАГОДЖЕННЯ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Сучасний бізнес потребує нових інструментів для забезпечення стійкого розвитку та адаптації до швидкозмінного ринкового середовища. Одним із таких інструментів є бізнес-інтеграції, які дозволяють компаніям взаємодіяти на принципах партнерства, використовуючи спільні ресурси, технології та знання. Однак успішна інтеграція можлива лише за умов ефективного управління взаємодією між партнерами та реалізації принципів соціальної відповідальності.

Соціальна відповідальність підприємств стає дедалі важливішим аспектом у контексті бізнес-інтеграцій, оскільки вона не лише підвищує репутацію компаній, але й сприяє створенню додаткової цінності для суспільства. В умовах зростаючої конкуренції компанії, що впроваджують екологічні, освітні та соціальні ініціативи, отримують значну перевагу на ринку [1,2].

Основними аспектами бізнес-інтеграції є: партнерська взаємодія в інтеграціях, соціальна відповідальність у бізнес-інтеграціях; виклики бізнес-інтеграцій.

Партнерська взаємодія є основою ефективних бізнес-інтеграцій. Вона базується на таких ключових принципах: синергетичний ефект, розподіл ризиків та координація дій. Інтеграція дозволяє об'єднувати сильні сторони кількох компаній, зокрема їхній досвід, ресурси та компетенції. Наприклад, компанії можуть спільно інвестувати в нові технології або розробляти інноваційні продукти. Взаємодія між партнерами дозволяє зменшити ризики, які пов'язані з виходом на нові ринки або впровадженням нових продуктів. Успішні інтеграції передбачають розробку спільної стратегії, що забезпечує узгодженість дій усіх учасників.

Соціальна відповідальність стає важливим компонентом у контексті інтеграційних процесів. Це включає екологічну відповідальність, підтримку локальних громад та прозорість управління.

Компанії, що інтегруються, можуть спільно впроваджувати «зелені» технології, спрямовані на зменшення впливу на навколишнє середовище. Наприклад, інтегровані підприємства можуть розробляти спільні екологічні програми або впроваджувати циклічні моделі виробництва. Інтеграція дозволяє спрямовувати частину отриманого прибутку на розвиток місцевої інфраструктури, освіти або охорони здоров'я. Реалізація соціальних ініціатив можлива лише за умов прозорості фінансової звітності та відкритості перед суспільством.

Незважаючи на значні переваги, інтеграційні процеси стикаються з викликами такими, як культурні бар'єри, розподіл вигоди та правовими ризиками.

У міжнародних інтеграціях партнери можуть мати різні корпоративні культури, що ускладнює процес узгодження дій. Інтеграції часто стикаються з проблемою нерівного розподілу прибутку між партнерами, що може призвести до конфліктів.

Рекомендації для успішної інтеграції наведено в таблиці 1.

Інтегровані формування, які виникають у результаті бізнес-інтеграцій, потребують якісного маркетингового та логістичного забезпечення. Це є ключем до їх успішного функціонування на конкурентному ринку. Маркетингові стратегії

спрямовані на вивчення потреб споживачів, розробку ефективних комунікацій і позиціонування продукту, тоді як логістичні процеси забезпечують оптимізацію транспортування, складування та управління постачанням [3].

Таблиця 1

Рекомендації успішної бізнес-інтеграції в контексті партнерської взаємодії та соціальної відповідальності

Напрямок	Характеристика
Цифровізація процесів	Використання сучасних цифрових технологій, таких як ERP-системи або блокчейн, дозволяє спростити управління інтеграціями та забезпечити прозорість
Побудова довіри	Партнери повинні створювати механізми, що сприяють формуванню довіри, наприклад, через спільну розробку стратегій або регулярні зустрічі
Підтримка інновацій	Інтегровані структури повинні інвестувати в нові технології та сприяти розвитку інноваційного потенціалу

Гармонійна взаємодія маркетингу та логістики дозволяє створювати додану цінність для споживачів, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток інтегрованих формувань. Напрями та інструменти, які забезпечують ефективність маркетингової та логістичної діяльності інтегрованих утворень:

Основними аспектами маркетингового забезпечення є аналіз ринку, розробка маркетингових стратегій та канали комунікації; проведення маркетингових досліджень для визначення основних тенденцій, вподобань споживачів і конкурентного середовища; використання інструментів Big Data для збору та аналізу даних про ринок; сегментація споживачів для формування персоналізованих пропозицій; створення та розвиток сильного бренду, що забезпечує лояльність споживачів; впровадження конкурентних стратегій ціноутворення, які враховують як ринкову кон'юнктуру, так і витрати на логістику; визначення унікальних переваг продукту або послуги, які вирізняють їх серед конкурентів; інтеграція онлайн- і офлайн-каналів комунікації для досягнення максимального охоплення цільової аудиторії; використання сучасних

інструментів, таких як соціальні мережі, email-маркетинг і контент-маркетинг, для підвищення ефективності взаємодії зі споживачами [4].

Щодо логістичного забезпечення важливо мати оптимізований ланцюг постачання та цифровізацію логістики, що передбачає такі заходи: створення ефективних ланцюгів постачання, які мінімізують витрати і забезпечують своєчасну доставку; використання концепції «точно вчасно» (Just-in-Time) для оптимізації запасів і скорочення витрат на зберігання; впровадження інтелектуальних логістичних платформ, які дозволяють автоматизувати процеси управління транспортом, складами та доставкою; використання інструментів штучного інтелекту для прогнозування попиту і планування постачання; розробка стратегій для мінімізації ризиків у логістиці, таких як затримки доставки, пошкодження вантажів або перебої в постачанні; залучення альтернативних постачальників і створення резервів для забезпечення безперебійної роботи

Рекомендації для успішного маркетингового та логістичного забезпечення наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Рекомендації маркетингового та логістичного забезпечення бізнес-інтеграції в контексті партнерської взаємодії та соціальної відповідальності

Напрямок	Характеристика
Інтеграція маркетингових і логістичних стратегій.	Забезпечення узгодженості між маркетингом і логістикою для максимізації ефективності.
Впровадження інновацій.	Використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект і блокчейн, для підвищення прозорості та ефективності процесів.
Орієнтація на споживача.	Впровадження підходів, які дозволяють адаптувати продукти та послуги до змінних потреб клієнтів.

Список використаних джерел

1. Губар О., Якушев О. Тайм – менеджмент в системі управління закладом вищої освіти. Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки». 2021. № 3. С. 47–56.
2. O. Yakushev, D. Hulak, O. Zakharova, Y. Kovalenko, O. Yakusheva, and O. Chernyshov, 'Management of the modern electric-vehicle market', *Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal*, vol. 25, no. 2, pp. 85–108, 2022, doi: 10.33223/epj/147694.

3. Васильченко Л., Якушев О., Литвин С. Веб-сайт підприємства як ефективний інструмент маркетингових комунікацій в мережі інтернет. Вісник ХНТУ. № 1(72), Ч. 2, 2020 р. С.19–24.
4. Подлужна Н. О., Петченко М. В., Якушев О. В. Виклики трансформації антикризового управління підприємствами в сучасних умовах. Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. Вип. 57. – Черкаси: ЧДТУ, 2020. – С.104–109. <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/1651> (Дата звернення: 25.09.2024)

Іванова М.І.

*д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
м. Дніпро*

Усатенко О.В.

*к.т.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
м. Дніпро*

Букрєєв О.Д.

*здобувач вищої освіти
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
м. Дніпро*

РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МЕНЕДЖМЕНТІ

У сучасному світі, що потерпає від різноманітних криз різних масштабів, робітники всіх сфер людської діяльності потерпають від проблем, пов'язаних зі стресом. До цих факторів додаються ще й фактори виробничого стресу, які виникають через неефективних менеджерів та керівництва, що замість грамотного налагодження робочих процесів, тиснуть на своїх підлеглих різними способами: навмисно затримують виконання завдань, не надають чітких інструкцій, ставлять нереалістичні цілі, не враховують індивідуальних можливостей працівників, створюють напружену атмосферу у колективі та не підтримують належної комунікації [1]. Це призводить до зниження продуктивності, втрати мотивації та психічного вигорання працівників.

Фактори виробничого стресу, зокрема токсична атмосфера, недостатня підтримка та неправильно організовані робочі процеси, не лише руйнують здоров'я працівників, але й підривають ефективність компаній. У такій ситуації важливо розуміти, що здатність розпізнавати та керувати емоціями не є просто м'якою навичкою, а критично важливим інструментом для успішного менеджменту. Менеджери, які володіють емоційним інтелектом, можуть не лише знижувати рівень стресу у колективі, а й формувати здорову робочу атмосферу, підтримувати мотивацію працівників, а також забезпечувати їх розвиток і високий рівень продуктивності [2].

Навички керування емоціями стає ключем до досягнення стабільності та ефективності в умовах постійних викликів сучасного робочого середовища. Менеджери, що мають високий рівень емоційного інтелекту, здатні створювати більш згуртовані команди, які є основою продуктивної та стабільної роботи. Вони розуміють емоції своїх підлеглих і вміють адаптувати свій підхід до кожної ситуації. Завдяки такому підходу, вони сприяють формуванню атмосфери довіри та взаємоповаги, що стимулює співпрацю та підвищує ефективність команди в цілому.

Якщо працівники відчують підтримку з боку керівника, вони готові не тільки працювати на результат, але й проявляти ініціативу, адже знають, що їхні зусилля будуть оцінені. Окрім того, високий рівень емоційного інтелекту допомагає менеджерам більш ефективно мотивувати співробітників, враховувати індивідуальні потреби та бажання кожного члена команди, підбираючи персоналізовані методи мотивації. Це може бути як позитивний зворотний зв'язок, так і можливість для професійного розвитку, що дає працівникам відчуття цінності та приналежності до великої мети компанії. Тому топ-менеджер здатний не тільки забезпечити високі результати, але й зберегти лояльність своїх співробітників на довгий час.

Вміння ефективно долати конфлікти – важлива складова емоційного інтелекту. У будь-якому колективі можуть виникати різноманітні суперечності,

проте саме емоційно розумний менеджер здатний перетворити ці ситуації на можливості для зростання. Такий фахівець вміє вислухати всі сторони, розуміє, що стоїть за кожною емоцією, і знаходить компроміс, який задовольняє потреби всіх учасників конфлікту. Цей підхід не лише зберігає гармонію у колективі, а й стимулює розвиток здорових відносин між співробітниками, що в результаті призводить до більш високої командної продуктивності та задоволення від роботи.

В умовах перманентної кризи та невизначеності, які стали невід'ємною частиною сучасного світу [3,4], менеджери з розвиненим емоційним інтелектом демонструють здатність ефективно керувати стресом як своїм, так і команди. Вони розуміють, що стресові ситуації можуть негативно впливати на емоційний стан працівників, знижувати їх продуктивність і створювати напружену атмосферу. Завдяки своєму вмінню регулювати власні емоції та допомагати іншим долати напругу, такі менеджери забезпечують стабільність у команді навіть у найскладніші періоди. Менеджери з високим рівнем емоційного інтелекту здатні приймати виважені рішення навіть під тиском обставин. У кризових ситуаціях вони не дозволяють емоціям взяти верх і ретельно аналізують можливі варіанти дій, зберігаючи ясність мислення. Вони вміють враховувати як раціональні аспекти, так і людський фактор, що дозволяє їм знаходити рішення, які будуть оптимальними не тільки для бізнесу, а й для людей, які його створюють.

Описаний підхід сприяє формуванню довіри до керівництва з боку співробітників, що особливо важливо в періоди невизначеності. Окрім цього, менеджери з розвиненим емоційним інтелектом здатні вести команду через складні періоди, залишаючись джерелом натхнення та підтримки. Вони вміють спілкуватися відкрито та чесно, пояснюючи ситуацію так, щоб підлеглі розуміли, що відбувається, і мали чітке уявлення про майбутні кроки. Завдяки своїй емпатії та лідерським якостям, вони створюють у працівників відчуття захищеності та впевненості, навіть коли зовнішні обставини виглядають нестабільними. Така поведінка не тільки зміцнює командний дух, а й допомагає працівникам адаптуватися до змін, зберігаючи мотивацію та ефективність. Зрештою, саме

здатність управляти емоціями, підтримувати рівновагу та надихати оточуючих робить таких менеджерів справжніми лідерами, які не лише виживають у періоди кризи, а й перетворюють виклики на нові можливості для росту і розвитку.

Список використаних джерел

1. Плаксюк О., Горватова В., Якушев О. Людський капітал як фактор підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. Академічний огляд. 2023. № 1. С. 160–174.
2. Кришталь, Т. М., Якушева, О. В., & Новицька, М. В. (2018). Наукові підходи до аналізу сутності інтелектуального бізнесу в регіоні. Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції, 1 (31 (20)), 163–166.
3. O. Yakushev, D. Hulak, O. Zakharova, Y. Kovalenko, O. Yakusheva, and O. Chernyshov, 'Management of the modern electric-vehicle market', *Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal*, vol. 25, no. 2, pp. 85–108, 2022, doi: 10.33223/epj/147694.
4. Kovalenko Y., Zakharova O., Yakusheva O., Yakushev O., Hulak D., Kozlovska S. (2021). Priorities for the Development of Regional Information Management Based on System Digitalization. Sustainable Development in the Post-Pandemic Period. SHS Web of Conferences. International Scientific and Practical Conference (SDPPP-2021). November 9-10. O. Prokopenko, M. Troian and M. Järvis (Eds.). Tallinn, Estonia, 2021. Vol. 126 (2021). DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112604002>.

Іванова М.І.

*д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
м. Дніпро*

Харін С.А.

*д.т.н., професор, професор кафедри менеджменту
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
м. Дніпро*

Войтович М.В.

*здобувач вищої освіти
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
м. Дніпро*

ПАРТНЕРСЬКА ВЗАЄМОДІЯ ЯК ОСНОВА УСПІШНОЇ БІЗНЕС-ІНТЕГРАЦІ

У сучасному глобалізованому світі партнерська взаємодія стає основоположним елементом успішного ведення бізнесу. Ринок змінюється з величезною швидкістю, і жодна компанія, навіть найбільша, не може самотужки адаптуватися до всіх викликів [1].

У таких умовах партнерські відносини надають можливість використовувати сильні сторони різних організацій для досягнення взаємної вигоди. Бізнес-інтеграція є ключовим аспектом такої взаємодії [2].

Її основна мета полягає у створенні синергії між партнерами, яка дозволяє не тільки знизити витрати, але й підвищити ефективність операцій, розширити доступ до ринків, об'єднати інноваційні підходи та уникнути дублювання ресурсів. Це процес, що включає як структурні зміни, так і культурну адаптацію між партнерами. Інтеграція забезпечує не лише оперативні переваги, але й закладає фундамент для стратегічного розвитку у довгостроковій перспективі.

Принципи партнерських відносин наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Принципи партнерських відносин

Принцип	Характеристика
Довіра	фундаментальна основа партнерських відносин, що забезпечує впевненість у тому, що обидві сторони виконуватимуть свої зобов'язання. Це особливо важливо у складних проектах, які вимагають значних інвестицій ресурсів та часу. Довіра дозволяє знизити витрати на контроль і нагляд, замінюючи їх на саморегуляцію, та сприяє прийняттю більш ризикованих, але перспективних рішень
Прозорість	передбачає відкритий обмін інформацією, включно з фінансовими даними, планами розвитку та ризиками, що створює рівні умови для партнерів, сприяючи справедливому розподілу ресурсів та вигід. Прозорість зменшує ризик виникнення конфліктів і сприяє більш швидкому реагуванню на потенційні загрози
Довгострокова стратегія	Партнерство, орієнтоване на довгострокову перспективу, дозволяє зосередитися на досягненні стратегічних цілей. Це забезпечує сталість відносин, адже короткострокова вигода часто не компенсує витрат на побудову інтеграції. Довгострокові цілі також стимулюють обидві сторони до інновацій та впровадження нових підходів у свою діяльність

Ефективна бізнес-інтеграція вимагає послідовного проходження кількох етапів. По-перше, попередній аналіз, який є критично важливим для оцінки доцільності співпраці. На цьому етапі визначаються потенційні переваги та ризики партнерства. Аналіз включає оцінку фінансової стабільності партнера, вивчення репутації компанії, її ринкових позицій, а також корпоративної культури, визначення сумісності стратегічних цілей обох сторін. По-друге, планування інтеграційних процесів, що передбачає створення чіткого плану співпраці, за яким визначаються ролі, завдання, ресурси та часові рамки [3,4]. Основною метою цього етапу є забезпечення синхронності дій партнерів. Планування включає: створення спільних робочих груп, розробку юридичних угод, що регулюють відносини, визначення ключових показників ефективності (KPI), які дозволять оцінити успіх інтеграції, реалізація та адаптація. На цьому етапі узгоджені плани втілюються у життя. Особлива увага приділяється адаптації працівників до нових умов роботи.

Це включає навчання, роз'яснення цілей інтеграції та створення сприятливих умов для роботи в об'єднаній системі.

Список використаних джерел

1. Васильченко Л., Якушев О., Литвин С. Веб-сайт підприємства як ефективний інструмент маркетингових комунікацій в мережі інтернет. Вісник ХНТУ. №1 (72), Ч. 2, 2020 р. С.19–24.
2. Якушев О. В. Регіональні аспекти розвитку бізнес-інкубаторів в Україні. Економіка і організація управління. 2016. № 2 (22). С. 116–125.
3. Плаксюк О., Горватова В., Якушев О. Людський капітал як фактор підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. Академічний огляд. 2023. № 1. С. 160–174.
4. Подлужна Н. О., Петченко М. В., Якушев О. В. Виклики трансформації антикризового управління підприємствами в сучасних умовах. Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. Вип. 57. – Черкаси: ЧДТУ, 2020. – С.104–109. <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/1651> (Дата звернення: 12.09.2024)

Капінос Г.І.

*к. е. н, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницький національний університет
м. Хмельницький*

Савков Р.В.

*здобувач вищої освіти
Хмельницький національний університет
м. Хмельницький*

УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Операційний менеджмент на промислових підприємствах займає ключову роль у забезпеченні ефективності виробничих процесів, оптимізації витрат, підвищенні продуктивності праці та якості продукції. В умовах зростання конкуренції та швидкої змінюваності ринку для промислових підприємств важливо постійно вдосконалювати методи та інструменти операційного менеджменту, що дозволить їм залишатися конкурентоспроможними.

Практичні аспекти удосконалення операційного менеджменту промислового підприємства:

1. Автоматизація виробничих процесів – є одним із ключових елементів у вдосконаленні операційного менеджменту, оскільки дозволяє підвищити ефективність, зменшити помилки та покращити взаємодію між процесами. Основні напрямки автоматизації включають:

– Впровадження ERP-систем. ERP-системи (Enterprise Resource Planning) об'єднують різні відділи підприємства в єдину інформаційну систему, яка дозволяє контролювати всі етапи виробництва — від закупівлі матеріалів до випуску готової продукції. Системи ERP, такі як SAP, Oracle, Microsoft Dynamics, дозволяють зберігати інформацію в єдиній базі даних, забезпечуючи прозорість, покращуючи управління запасами, оптимізуючи планування виробництва і підвищуючи швидкість реагування на ринкові зміни.

– Роботизація та використання штучного інтелекту. Роботизація виробничих процесів забезпечує підвищення точності, зниження витрат та збільшення швидкості виконання операцій. Роботи можуть виконувати монотонні або небезпечні завдання, тим самим знижуючи ризик для здоров'я працівників. Штучний інтелект використовується для аналізу великих обсягів даних, прогнозування збоїв обладнання та оптимізації виробничих рішень. Впровадження машинного навчання дозволяє автоматично адаптувати процеси для підвищення їх ефективності.

– Інтернет речей (IoT) у виробництві. Інтернет речей (Internet of Things, IoT) створює можливість підключення виробничого обладнання до єдиної мережі, що дозволяє моніторити стан обладнання, контролювати споживання ресурсів та прогнозувати технічне обслуговування. Завдяки IoT підприємства можуть створювати цифрові двійники виробничих процесів і моделювати вплив змін у режимі реального часу, що дозволяє швидко приймати управлінські рішення на основі реальних даних [2, с. 384].

2. Оптимізація ланцюгів постачання – важливий напрямок для забезпечення безперебійної роботи виробництва та зниження витрат на транспортування і зберігання матеріалів. Основні підходи включають:

- Just-in-Time (JIT) системи. Система Just-in-Time дозволяє мінімізувати обсяги запасів на складах, доставляючи сировину та комплектуючі саме тоді, коли вони потрібні для виробництва. Це знижує витрати на складування та зменшує втрати, пов'язані з простоями. Впровадження JIT передбачає тісну співпрацю з постачальниками та надійну організацію логістики для забезпечення своєчасної доставки матеріалів.

- Використання аналітики даних для прогнозування попиту. Аналітика даних дозволяє прогнозувати попит на продукцію, що допомагає планувати закупівлі сировини та планувати виробничі потужності. Аналітичні моделі можуть базуватися на історичних даних про попит, враховувати сезонність та ринкові тенденції. Це допомагає уникнути нестачі матеріалів та знижує ризик надмірного накопичення запасів.

- Колаборативні мережі. Колаборативні мережі є платформами, на яких підприємства можуть обмінюватися інформацією з постачальниками та логістичними партнерами в режимі реального часу. Це дозволяє швидко адаптувати ланцюг постачання до змін у попиті або перебоях у постачанні, а також зменшити час простоїв та покращити обслуговування клієнтів [1, с. 420].

3. Управління якістю є важливим аспектом операційного менеджменту, який забезпечує високу конкурентоспроможність продукції підприємства. Основні елементи системи управління якістю включають:

- Застосування стандарту ISO 9001. Стандарт ISO 9001 встановлює вимоги до системи управління якістю, яка спрямована на забезпечення стабільної якості продукції. Впровадження ISO 9001 допомагає підвищити ефективність управління процесами, забезпечити прозорість та підвищити довіру з боку клієнтів.

- Методології Six Sigma і Lean. Методологія Six Sigma зосереджується на зменшенні кількості дефектів у виробництві шляхом стандартизації процесів та

використання статистичного контролю якості. Lean-методологія фокусується на усуненні втрат та максимізації цінності для клієнта. Інтеграція Six Sigma та Lean дозволяє забезпечити високу якість продукції та одночасно зменшити виробничі витрати.

– Контроль якості на всіх етапах виробництва. Контроль якості на кожному етапі виробничого процесу допомагає своєчасно виявляти та усувати недоліки. Це включає автоматизований контроль якості, використання перевірок на кожному етапі виробництва та тестування готової продукції перед її відправкою споживачам [5, с. 125-139].

4. Управління проєктами – дозволяє підприємствам ефективно планувати та реалізовувати інноваційні проєкти, спрямовані на вдосконалення виробництва. Основні методи управління проєктами включають:

– Методології PMI. Стандарт PMI (Project Management Institute) забезпечує структурований підхід до управління проєктами, включаючи управління часом, бюджетом, якістю, ризиками та командою проєкту. Використання PMI-методів дозволяє уникнути затримок, оптимізувати витрати та забезпечити досягнення цілей проєкту.

– Agile-підходи. Agile-методологія передбачає гнучкість і адаптивність у процесі реалізації проєкту. Agile підходить для інноваційних проєктів у виробництві, оскільки дозволяє швидко вносити зміни, адаптуючись до нових умов та вимог. У межах Agile підходів важливу роль відіграє постійна взаємодія з усіма учасниками проєкту та швидкий зворотній зв'язок [3, с. 67-92].

5. Розвиток людських ресурсів – людський фактор відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності операційного менеджменту, тому підприємства повинні інвестувати в розвиток і мотивацію працівників. Основні підходи включають:

– Навчання і підвищення кваліфікації персоналу. Регулярне навчання та розвиток навичок працівників у сферах, як-от Lean, Six Sigma, робота з ERP-системами, є необхідною умовою для успішного впровадження інновацій на

підприємстві. Це забезпечує адаптацію персоналу до нових технологій і методів, підвищує їхню компетентність та ефективність роботи.

– Системи мотивації та заохочення. Вдосконалення системи мотивації, зокрема запровадження бонусів за досягнення цільових показників продуктивності або якості, сприяє підвищенню продуктивності праці. Мотиваційні програми можуть включати матеріальне та нематеріальне заохочення, як-от визнання, розвиток кар'єри, можливість участі у навчальних програмах.

– Формування командної роботи. Ефективна командна робота сприяє успішному виконанню проектів, підвищенню продуктивності та покращенню якості виробництва. Командний підхід передбачає залучення працівників до процесів прийняття рішень, організацію тренінгів для покращення навичок командної роботи та підтримку культури взаємоповаги та співпраці [4, с. 45-65].

Удосконалення операційного менеджменту на промислових підприємствах є багатокомпонентним завданням, яке включає оптимізацію виробничих процесів, автоматизацію, ефективне управління персоналом і використання сучасних технологій для обробки даних. Впровадження цих заходів дозволяє підвищити продуктивність, знизити витрати та забезпечити стабільний розвиток підприємства. Успішна реалізація інновацій у галузі операційного менеджменту створює додаткову цінність для споживачів та зміцнює конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Список використаних джерел

1. Вишневська, О. В. Управління ланцюгами постачання: теоретичні та практичні аспекти. – Харків: ХНАДУ, 2019. – 420 с.
2. Голдратт, Е., Кокс, Д. Мета: Процес безперервного вдосконалення. – Київ: Наш формат, 2020. – 384 с.
3. Портер, М. Конкуренція. – Київ: Видавництво "Класика", 2019. – С. 67–92.
4. Хаммер, М., Чемпі, Дж. Процесний підхід до управління. – Львів: Економіка, 2016. – С. 45–65.
5. Чемпі, Н. Реінжиніринг корпорацій: маніфест для бізнес-революції. – Київ: Літера, 2018. – С. 125–139.

Кокорєва О.В.

*к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Хондусь А.О.

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

УПРАВЛІННЯ КНП «ХЕРСОНСЬКА ОБЛАСНА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ» В КОНТЕКСТІ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

У сучасних умовах глобалізації та динамічного розвитку економіки партнерська взаємодія та соціальна відповідальність стають ключовими чинниками ефективного управління підприємствами, зокрема комерційними неприбутковими організаціями.

Комерційні неприбуткові підприємства (КНП) є важливими елементами соціально-економічної системи, особливо у кризових умовах, таких як збройні конфлікти. У прифронтових регіонах вони виконують ключову роль у забезпеченні суспільно значущих послуг, підтримці постраждалих громад та сприянні стабілізації місцевої економіки. Однак їх функціонування ускладнюється низкою проблем, що вимагають інноваційних підходів до управління.

Актуальність дослідження управління комерційними неприбутковими підприємствами (на прикладі КНП «ХОКЛ») в контексті партнерської взаємодії обумовлена необхідністю формування стійких моделей співпраці, які забезпечують досягнення спільних цілей через синергію ресурсів та компетенцій різних сторін. Соціальна відповідальність стає не лише елементом корпоративної культури, але й потужним інструментом зміцнення довіри серед партнерів і підвищення репутаційного капіталу організації. Важливим аспектом є впровадження інноваційних підходів до інтеграції бізнес-процесів, які дозволяють досягати балансу між економічними та соціальними результатами. Це особливо

актуально для неприбуткових організацій, які функціонують у складних економічних умовах, потребують стабільного фінансування та прагнуть до сталого розвитку через партнерські відносини з бізнесом, громадами та іншими зацікавленими сторонами.

Питання управління КНП в умовах децентралізації досліджували такі науковці, як Баєва О. В. [1], Балабанова Л. В. [2], Борщ В.І. [3], Виноградський М.Д. [4], Гетьман О.О. [5], Дмитрук О.В. [6] та ін. Автори зазначають, що зміна організаційно-правового статусу медичних закладів, що входять до комунальної системи охорони здоров'я, також передбачає необхідність зміни функцій територіальних органів охорони здоров'я. За нових умов ці керівні органи не стільки керують безпосередньою діяльністю медичних підприємств, скільки займаються розробкою місцевих програм охорони здоров'я на основі медичного моніторингу, формування та розміщення на контрактній основі державного замовлення на медичне обслуговування, послуги населенню тощо.

Серед основних проблем, з якими стикаються керівництво КНП «ХОКЛ» можна виділити:

1. Фінансові обмеження. Через збройний конфлікт зменшується державне фінансування, скорочуються надходження від приватного сектору та обмежується доступ до міжнародних донорських програм.

2. Фізична небезпека та руйнування інфраструктури. Постійні загрози для персоналу, пошкодження приміщень і обладнання створюють значні ризики для стабільного функціонування КНП «ХОКЛ».

3. Кадровий дефіцит. Високий рівень міграції кваліфікованих кадрів з регіонів бойових дій обмежує можливості для формування професійних команд.

4. Недостатня інтеграція партнерських зв'язків. Частина партнерів і міжнародних організацій уникає співпраці з КНП у небезпечних регіонах через високі ризики. Але від наполегливості керівництва залежить успіх та якість партнерських зв'язків.

5. Відсутність стратегічного підходу до управління. Багато КНП функціонують у кризовому режимі, зосереджуючись на короткострокових завданнях, що унеможливлює довгострокове планування.

Для подолання наявних проблем у прифронтових зонах для КНП «ХОКЛ» нами пропонуються ряд заходів:

1. Формування партнерських альянсів. Встановлення співпраці з місцевим бізнесом, міжнародними організаціями та громадськими об'єднаннями нададуть можливість вижити в складних та ризикованих умовах. Для закріплення цих зобов'язань між партнерами важливим є підписання меморандумів про взаємодію.

2. Забезпечення прозорості діяльності. Тут важливим є використання цифрових платформ для звітності та регулярне інформування партнерів і громадян про використання ресурсів.

3. Розвиток фінансової стійкості. Необхідна активізація участі КНП у грантових програмах. Особливої уваги заслуговує впровадження соціальних підприємств, що дозволять КНП частково самофінансуватися. Можна запропонувати кілька напрямів створення соціальних підприємств для КНП «ХОКЛ», наприклад, виробництво медичних товарів, таких як, марлеві пов'язки, маски, одноразовий медичний одяг. Лікарня може створити невелику виробничу лінію з участю місцевих мешканців, включаючи переселенців.

Також можна запропонувати запуск реабілітаційного центру з послугами фізіотерапії для пацієнтів із травмами або посттравматичним синдромом. Дохід від платних послуг для комерційних клієнтів може використовуватися для безкоштовного обслуговування соціально незахищених груп.

Або відкриття оздоровчого комплексу для населення з послугами масажу, релаксаційних процедур, басейну. Дохід дозволить фінансувати програми реабілітації для ветеранів та постраждалих унаслідок бойових дій.

Таким чином, створення соціального підприємства на базі КНП «ХОКЛ» створить додаткові джерела доходу, що особливо важливо в умовах фінансової децентралізації та обмеженого фінансування, що зменшить залежність від

держаного фінансування. Соціальне підприємство сприятиме економічній активності та створенню робочих місць для місцевих мешканців. Прозора діяльність посилить репутацію лікарні як соціально-відповідального партнера, а реалізація підприємницьких ідей дозволить впроваджувати сучасні технології та покращувати якість послуг. Реалізація соціального підприємства дозволить «Херсонській обласній клінічній лікарні» не лише підвищити фінансову стабільність, а й стати лідером у впровадженні інноваційних підходів до медичної та соціальної діяльності в прифронтових умовах.

4. Залучення людського капіталу. Організація навчальних програм для підвищення місцевих фахівців, створення умов для залучення волонтерів та експертів.

5. Інтеграція принципів соціальної відповідальності. Тут важливим є реалізація ініціатив, спрямованих на підтримку постраждалих громад. Впровадження екологічних проєктів для відновлення регіону.

6. Формування довіри до КНП. Проведення відкритих обговорень із громадою та зацікавленими сторонами, інформаційні кампанії, спрямовані на висвітлення успіхів і результатів діяльності.

Отже, ефективне управління комерційними неприбутковими підприємствами у прифронтових регіонах є складним, але досяжним завданням за умов інтеграції партнерської взаємодії та впровадження принципів соціальної відповідальності. Впровадження запропонованих рішень дозволить КНП не лише адаптуватися до кризових умов, але й сприяти сталому розвитку регіону та підвищенню соціальної згуртованості.

Список використаних джерел

1. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 640 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник для навч. закл. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 468 с.
3. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом у сфері охорони здоров'я // Економіка та управління національним господарством. – 2019. – № 1 (69). – С. 73–79.

4. Виноградський М. Д., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. – 2-ге вид. – Київ : ЦУЛ, 2009. – 500 с.
5. Гетьма О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу // Глобальні та національні проблеми економіки : ел. наук. фах. вид. – 2017. – С. 556–561.
6. Дмитрук О. В., Свінцицька О. М. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання // Приазовський економічний вісник. – Вип. 5 (10). – 2018. – С. 182–186.

Корчевська Л.О.

*д.е.н, професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Остроус Г.С.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах нестабільності, а саме у стані війни, питання економічної безпеки стає ключовим у функціонуванні будь-якої організації, оскільки прийняття ефективних управлінських рішень дозволяє мінімізувати ризики і забезпечити стабільність розвитку компанії та економіки країни в цілому. Сфера економічної безпеки залишається надзвичайно актуальною, оскільки динамічність цієї багатофакторної категорії вимагає постійного контролю, глибшого вивчення і вдосконалення.

Серед малодосліджених питань, які можуть стати об'єктом детального аналізу є тема використання новітніх методів прийняття управлінських рішень, з огляду на різницю їхньої ефективності у порівнянні з класичними підходами. Такі автори як: Ян Гудфеллоу, Йошуа Бенгіо та Аарон Курвіль у своїх наукових працях розкрили питання застосування штучного інтелекту для аналізу «великих даних» і прийняття рішень, проте порівняння новітніх методів управління з класичними

методами чи аналізу їхньої взаємодії в їхніх роботах відсутнє. Використання новітніх методів із застосуванням штучного інтелекту має низку переваг у порівнянні з традиційними методами управління, однак Анх Луонг вважає, що у процесі ухвалення рішень важлива залученість людини, оскільки люди здатні виявляти та коригувати алгоритмічні упередження штучного інтелекту, забезпечуючи кращий результат, ніж виключно автоматизовані системи. Таким чином, проведення дослідження з метою оцінки цих двох видів систем, їх взаємодії, перспектив і ризиків використання кожної з них є доцільним і необхідним.

Для забезпечення економічної безпеки підприємства в сучасному середовищі необхідний комплексний підхід, який включає в себе: аналітику поточних показників підприємства, виявлення потенційних загроз, прогнозування ризиків за допомогою систем ризик-менеджменту із залученням сценарного моделювання, колективне обговорення рішень для забезпечення об'єктивності управлінських дій та адаптацію досвіду і перевірених практик інших підприємств. Для вирішення цих задач існують два види методів прийняття рішень: традиційні та новітні. Основними характеристиками традиційних методів, таких як: SWOT-аналіз, дерево рішень, аналіз витрат і вигод, метод критичного шляху (CPM) та інших є:

- орієнтація на стабільність і передбачуваність;
- застосування лінійних і детермінованих моделей;
- спрощені структури аналізу, засновані на раціональності та експертних знаннях.

Таким чином, головними обмеженнями консервативних методів управління є: недостатня підготовленість до непередбачуваних подій у сучасному динамічному середовищі, складність аналізу великих обсягів інформації, розрахунок впливу дестабілізаційних чинників, можливість помилок на основі людського фактору тощо [1]. Вирішенням наведених недосконалостей є застосування новітніх методів управління головними рисами яких є:

- адаптивність до змін і невизначеності;
- використання сучасних технологій для аналізу і обробки інформації;
- орієнтація на сценарне моделювання та прогнозування.

Найбільш затребуваними та розповсюдженими новітніми методами управління є: «адаптивне управління» (Adaptive Management), методологія гнучкого управління «Agile», методи імітаційного моделювання «системна динаміка» (System Dynamics). Наведені методи включають в себе: аналіз великих даних (Big Data Analytics), «машинне навчання» (Machine Learning), нейронні мережі (Neural Networks), хмарні платформи підтримки рішень (Cloud Decision Support Systems). Новітні методи потребують технічної підготовки та наявності окремих спеціалістів, проте значно розширюють коло можливостей керівного складу підприємства роблячи можливим використання алгоритмів для автоматичного навчання та прийняття рішень штучним інтелектом, а також надаючи змогу моделювати складні імітаційні сценарії розвитку майбутніх подій з врахуванням низки дестабілізаційних факторів. Окрім цього, новітні методи дозволяють здійснювати швидкий аналіз великих масивів інформації і швидко змінювати стратегію в разі виникнення серйозних перешкод реалізації початкового бізнес-плану.

Беручи до уваги статистичні дані, можна побачити, що організації, які впроваджують новітні методи прийняття управлінських рішень демонструють суттєве підвищення ефективності, фінансових результатів та рівня залученості працівників в порівнянні з підприємствами, які продовжують використовувати виключно традиційні методи [2]. Однак варто відзначити, що в певних умовах і для окремих типів підприємств класичні методи управління мають свої переваги:

- простота і легкість впровадження;
- ефективність у стабільних умовах прогнозованого середовища;
- орієнтація на раціональність і використання логічних підходів на основі чітких алгоритмів;
- наукове підґрунтя засноване на математичних розрахунках;

- низькі витрати за рахунок відсутності необхідності в інвестиціях і використання цифрових технологій.

Отже, серед основних відмінностей новітніх методів управління від традиційних є підхід підприємства до обробки даних, використання алгоритмів «машинного навчання» для прийняття рішень, наявність можливості моделювання багатофакторного сценарію розвитку подій та використання адаптивних стратегій замість детермінованих, спрощених у реалізації традиційних методів, які неефективні в умовах складних або швидкозмінних систем.

Новітні методи прийняття управлінських рішень значно розширюють коло можливостей керівного складу підприємства, дозволяючи швидко аналізувати великі масиви інформації, моделювати складні імітаційні сценарії розвитку подій у майбутньому із врахуванням багатьох дестабілізаційних факторів, а також швидко змінювати стратегію в разі виникнення серйозних перешкод реалізації початкового бізнес-плану. Традиційні методи натомість залишаються корисними лише в умовах прогнозованого майбутнього, через відсутність адаптивності та можливості швидкої зміни стратегії чи реорганізації підприємства. Однак в стабільних умовах традиційні методи здатні демонструвати ефективність за рахунок використання логічних підходів на основі математичних алгоритмів та відсутності потреби у складних технологічних рішеннях. Традиційні методи є гарною основою для інтеграції з новітніми підходами, які суттєво їх доповнюють і вдосконалюють. Таким чином, в більшості випадків, використання гібридних моделей управління з поєднанням традиційних і новітніх методів може стати оптимальним, забезпечуючи баланс між простотою реалізації й адаптивністю до змін.

Список використаних джерел

1. М. Гевін, П'ять ключових методів прийняття рішень для менеджерів. 2020. - URL: <http://surl.li/wsieso> (дата звернення: 03.11.2024).
2. С. Чанд, Методи оцінки ефективності: традиційні та сучасні методи. - URL: <http://surl.li/pqahhs> (дата звернення: 04.11.2024).

Носань Н.С.

*д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та державної служби
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
м. Черкаси*

Галаган В.В.

*здобувач вищої освіти
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
м. Черкаси*

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Ефективне управління діяльністю підприємства будь-якого масштабу бізнесу під впливом загроз і ризиків війни є вагомим викликом для менеджменту компаній в Україні. Сукупність умов зовнішнього середовища, у яких функціонують сучасні підприємства, не мала аналогів у історії становлення та розвитку більшості з них. Такої кількості загрозливих факторів, пов'язаних із повномасштабним вторгненням росії в Україну, руйнуваннями інфраструктури та блекаутами, розривами партнерських зв'язків і логістичних ланцюгів, наслідками глобальної пандемії, загальною економічною нестабільністю та політичною невизначеністю українські підприємства не відчували з моменту отримання Україною незалежності у 1991 році, та і взагалі з моменту появи українського бізнесу в історії економічних відносин. Відтак, наразі не існує адаптованого під подібні реалії теоретико-методичного базису для прийняття управлінських рішень, які могли бути ефективними у подібних умовах господарювання. З огляду на це, потребує перегляду знана донині практика управління суб'єктами господарювання із врахуванням реалій воєнного часу, цифровізації бізнес-процесів, обрання курсу сталого економічного розвитку, тощо.

Категорія управління підприємствами, установами, організаціями – досить широка за своєю суттю та змістовим наповненням. Різні напрями сучасного менеджменту лягли в основу досліджень таких вчених, як Білявський В. М., що досліджує можливості оптимізації процесу управління як фактору підвищення

конкурентоспроможності підприємства [1], Голобородько А., що вивчає сутність та управління інтегративним розвитком підприємств [2], Карпенко Ю. В., Пеню А. І., які конкретизують теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту [3], Мізюк Б. М., Миронов Ю. Б., які пропонують декомпозиційний підхід до процесу системного управління в готельно-ресторанних корпораціях [4], тощо. Водночас, усе нові та нові виклики та особливості управління підприємницькою діяльністю виникають під впливом воєнного часу. До їх переліку та особливостей управління сучасними організаціями нами пропонується віднести:

- загрозливий економічний вплив зовнішніх факторів на безперервну та результативну діяльність підприємств, зумовлений загальною господарською нестабільністю, зростанням цін, нестабільністю валютних курсів, зниженням купівельної спроможності населення;

- зростання рівня конкуренції з боку європейських компаній, посилених умовами функціонування таких підприємств в умовах мирного часу, без загроз війни;

- наявні суттєві ресурсні обмеження як для функціонування, так і для управління вітчизняними підприємствами, зокрема, відчувається гостра нестача інтелектуального потенціалу, що викликає кадровий голод; спостерігається обмеженість фінансових і матеріальних ресурсів – повністю відсутня державна підтримка функціонування бізнесу через рефокусування бюджету витрат на потреби збройних сил; а також помітними є інфраструктурні проблеми розвитку підприємницької діяльності, такі як недостатній рівень поширення та руйнування логістичних і транспортних мереж; виклики, пов'язані із руйнуванням енергетичної системи, та низький рівень розвитку інформаційних та цифрових технологій;

- залишаються актуальними і такі традиційні для української бізнес-системи явища, як регуляторний тиск на діяльність підприємств, зокрема, що реалізується через значну кількість законодавчих вимог до діяльності підприємств,

бюрократичні перепони, постійні зміни у законодавчій базі, які формують проблеми для ефективного розвитку та управління бізнесом; присутньою є корупційна складова та тіньовий економічний сектор, а також характерною для вітчизняного бізнесу є постійна загроза рейдерських;

- трансформація механізмів управління підприємницькою діяльністю під впливом діджиталізації, поширення зелених технологій та запровадження інтегрованих стратегії кадрового менеджменту створюють необхідність для перегляду традиційних практик організації та реалізації бізнес-процесів в організаціях і переведення їх у цифровий простір, а також калібрування їх орієнтирів і функціональних цілей на здатності вести компанії шляхом сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Врахування усіх перерахованих особливостей ведення сучасного бізнесу в Україні призводить до необхідності закладання нових парадигмальних засад розвитку теорій управління та практик менеджменту організацій.

Список використаних джерел

1. Білявський В. М. Оптимізація процесу управління як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. №. 42. С. 30-38.
2. Голобородько А. Інтегративний розвиток підприємств: сутність та управління. *Облік і фінанси*. 2022. № 3. С. 95-101.
3. Карпенко Ю. В., Пенюва А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. №. 3-4 (74-75). С. 88-98.
4. Мізюк Б. М., Миронов Ю. Б. Декомпозиційний підхід до процесу системного управління в готельно-ресторанних корпораціях. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. №. 1. С. 64-68.

Савін С.Ю.

*д.е.н, доцент, професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Корчевська Л.О.

*д.е.н, професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Бериславський С.М.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ФОРМУВАННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Актуальність дослідження даної теми дозволяє розкрити, як лідери можуть впливати на прийняття рішень у контексті розвитку організаційної культури, що є особливо актуальним для підприємств, які прагнуть досягти довгострокового успіху в умовах постійних змін. Лідерство відіграє ключову роль у формуванні організаційної культури, впливаючи на цінності, норми поведінки та стратегічні пріоритети, які визначають ефективність і згуртованість команди. Воно формує спільні цінності, мотивує співробітників та сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Аналіз останніх досліджень з теми лідерства показує, що сучасні виклики, такі як війна, цифрова трансформація та кризи, значно вплинули на моделі лідерства. Згідно з дослідженням компанії Deloitte [2], 87% керівників визнають, що адаптація моделей управління та організаційної культури є ключовим завданням, проте лише 24% відчують, що їхні організації до цього готові. Це свідчить про важливість розвитку гнучких методів прийняття управлінських рішень і вдосконалення стратегій у роботі з персоналом та корпоративною культурою.

Німецький і американський психолог Курт Левін вперше представив свою класифікацію стилів лідерства (авторитарний, демократичний, ліберальний) у рамках експериментальних досліджень, проведених разом з Рональдом Ліппітом та Ральфом Уайтом. Результати цих досліджень були опубліковані у статті «Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates» в журналі The Journal of Social Psychology. Авторитарний стиль управління дає можливість досягати високої результативності в короткі терміни, проте у тривалій перспективі може викликати ряд негативних наслідків, таких як напруженість, відсутність ініціативності та зниження рівня зацікавленості працівників. У таких умовах персонал зазвичай працює продуктивно лише під постійним контролем керівника. Демократичний підхід до управління передбачає відкриту комунікацію, залучення співробітників до процесу прийняття рішень та формування атмосфери довіри. Ліберальний стиль управління, навпаки, характеризується мінімальним контролем і втручанням з боку керівника, що сприяє генерації нових ідей та розвитку креативності. Проте, такий підхід часто супроводжується зниженням ефективності роботи через відсутність чіткої координації та організації [4, с.70].

Метою дослідження є визначення ролі лідерства та прийняття управлінських рішень у формуванні організаційної культури. Це передбачає дослідження взаємозв'язків між лідерськими стилями, процесами прийняття рішень та їхнім впливом на формування ефективної організаційної культури, що сприяє підвищенню продуктивності й конкурентоспроможності організації.

Лідер, який відповідальний за розвиток і підтримку корпоративної культури, повинен володіти комплексом особистісних, професійних, соціальних, ціннісних і управлінських характеристик. Збалансоване поєднання цих якостей не лише допомагає реалізовувати бізнес-цілі, а й формує сприятливе середовище для професійного та особистісного розвитку кожного співробітника [4, с.72].

Якість лідерства впливає на організаційну культуру. Основними рисами організаційної культури є: місія організації; націленість на вирішення виробничих

завдань організації або особистих проблем учасників; ступінь ризику; групове або індивідуальне прийняття рішень; ступінь підпорядкованості.

Принципи формування організаційної культури: чітке визначення цінностей і норм, активне лідерство, систематична комунікація, мотивація персоналу, інтеграція культури у всі процеси організації та постійний моніторинг її розвитку.

Роль керівника у формуванні організаційної культури виражається в способах її підтримки і розвитку [1, с.43]. Лідерська культура керівника складається з лідерських здібностей і професіоналізму (виробничі, трудові та управлінські функції, управлінські та інформаційні технології, організація діловодства і методи індивідуальної роботи, освіта і тренінг співробітників) і особистісних (моральність, система цінностей). Індивідуальні соціально-психологічні характеристики, такі як знання, навички, емпатія, самоконтроль та врівноваженість, важливі для визначення рівня організаційної культури.

Формування організаційної культури – це процес створення єдиної системи цінностей, норм і правил, які впливають на взаємодію працівників і визначають характер діяльності організації. Риси лідера можуть мати позитивний і негативний вплив на формування організаційної культури.

Ефективне керівництво вимагає всебічного спрямування зусиль на досягнення спільних цілей та різноманітних потреб підлеглих. Воно передбачає велику відданість команді, стратегічне мислення та вміння ефективно розв'язувати проблеми. Лідер повинен виявляти здатність реагувати на виклики бізнесу та бути джерелом натхнення та мотивації для інших [3, с.243].

У табл. 1 охарактеризовано вплив рис лідера на формування організаційної культури. Ефективне керівництво вимагає всебічного спрямування зусиль на досягнення спільних цілей та різноманітних потреб підлеглих. Воно передбачає велику відданість команді, стратегічне мислення та вміння ефективно розв'язувати проблеми. Лідер повинен виявляти здатність реагувати на виклики бізнесу та бути джерелом натхнення та мотивації для інших [3, с.243].

Таблиця 1

Вплив рис лідера на формування організаційної культури

Риси лідера	Позитивний вплив на організаційну культуру	Негативний вплив на організаційну культуру
Комунікабельність	Сприяє відкритості, довірі та ефективній взаємодії в команді	Може спричинити надмірну соціалізацію на шкоду продуктивності
Рішучість	Забезпечує швидке прийняття рішень, що зміцнює дисципліну	Пригнічує ініціативу працівників
Гнучкість	Сприяє адаптації організації до змін і підтримці інновацій	Може призвести до непослідовності в діях та втрати довіри підлеглих
Емпатія	Формує сприятливий психологічний клімат, покращує мотивацію працівників	Надмірна увага до емоцій може відволікати від стратегічних цілей
Прозорість у діях	Зміцнює довіру, сприяє формуванню етичної культури	Ризик розкриття конфіденційної інформації
Вміння надихати	Підвищує залученість працівників до досягнення спільних цілей	Може створювати нереалістичні очікування, що ведуть до розчарування
Справедливість	Сприяє довірі, повазі та зменшенню конфліктів в організації	Надмірний акцент на формальній справедливості, обмеження гнучкості рішень
Контрольованість емоцій	Зміцнює стабільність і знижує рівень стресу в організації	Недостатня емоційність, відчуття байдужості у працівників
Амбітність	Мотивує колектив до досягнення високих результатів	Може спричинити надмірний тиск на працівників, призвести до вигорання

Джерело: розробка автора

Ефективний керівник повинен оцінювати ризики, координувати дії та адаптувати управлінські рішення до динамічного середовища, зокрема в умовах загроз і обмежених ресурсів. Це вимагає стратегічного підходу до розподілу ресурсів і забезпечення стійкості організації. Лідер відіграє вирішальну роль у виборі та впровадженні методів прийняття управлінських рішень, сприяючи ефективному аналізу ризиків, координації дій та забезпеченню стійкості

організації до зовнішніх і внутрішніх загроз. Ефективне лідерство у цій сфері передбачає здатність приймати стратегічно обґрунтовані рішення, адаптуючи методи управління до змінного середовища, враховуючи економічні ризики та забезпечуючи оптимальний розподіл ресурсів для досягнення цілей безпеки.

Формування організаційної культури потребує постійного зворотного зв'язку, і саме лідери створюють механізми для його отримання та використання. Чіткі цілі, підтримка ініціатив та визнання досягнень – усе це сприяє зміцненню позитивної культури.

Загалом, роль лідерства в організаційній культурі полягає в активному формуванні та зміцненні цінностей, стимулюванні відкритого спілкування, створенні позитивного робочого середовища та розвитку лідерських якостей у всіх функціональних сферах діяльності [3, с.244].

Лідери сприяють прийняттю стратегічно виважених рішень, що є рушійною силою формування організаційної культури. Завдяки своїм діям та вчинкам, вони створюють середовище, де співробітники почуваються залученими до процесу стратегічного планування, сприяють інноваційному мисленню та готовності до змін, що є необхідними для забезпечення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності компанії.

Список використаних джерел

1. Каменюк Ю. В. Роль керівника-лідера в формуванні організаційної культури. Питання психології. Вісник Національного університету оборони України. 2024. № 79. с. 40-50.
2. Міжнародне дослідження 2023 Deloitte Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends.html> (дата звернення: 01.12.2024).
3. Олійник І.В. Вплив ефективного лідерства на формування корпоративної культури. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. №19. С. 241-248. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.29> (дата звернення: 19.11.2024).
4. Храпкіна В.В., Храпкін О. М. Роль лідера у формуванні корпоративної культури підприємства. Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління». 2024. № 55. С. 68-75. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/191/189> (дата звернення: 19.11.2024).

Савін С.Ю.

*д.е.н, доцент, професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Мисан А.В.

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

БІЗНЕС-ІНТЕГРАЦІЇ У СУЧАСНОМУ ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ: РОЛЬ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасному глобалізованому бізнес-середовищі стратегічні альянси, партнерські взаємодії та інтеграції відіграють вирішальну роль у забезпеченні стійкості та конкурентоспроможності компаній. Процес бізнес-інтеграції стає важливим інструментом для досягнення бізнес-цілей, оскільки дозволяє організаціям об'єднувати свої ресурси, технології та процеси, підвищуючи загальну ефективність. Інтеграція може здійснюватися через різні форми – горизонтальну, вертикальну чи функціональну, залежно від стратегічних цілей підприємства. У свою чергу, партнерська взаємодія є основою таких інтеграцій, оскільки успішні партнери орієнтуються на взаємну вигоду, довгострокові відносини та ефективну комунікацію [1, с. 191–216].

Однак, управління бізнес-інтеграціями не обмежується лише досягненням економічних результатів. Сучасні організації повинні враховувати і соціальну відповідальність бізнесу, що стає важливою складовою частиною корпоративної стратегії. Соціальна відповідальність (CSR) бізнесу передбачає не тільки виконання фінансових зобов'язань, але й підтримку етичних норм, сприяння сталому розвитку, покращенню умов праці, збереженню навколишнього середовища та розвитку місцевих громад. Такий підхід не лише сприяє

поліпшенню іміджу компанії, але й дозволяє знижувати соціальні ризики, підвищуючи рівень довіри з боку партнерів і споживачів [2, с. 268–295].

Таким чином, управління бізнес-інтеграціями в контексті партнерської взаємодії та соціальної відповідальності є важливим аспектом сучасного бізнесу, який дозволяє компаніям не лише досягати фінансового успіху, але й забезпечувати стійкість на ринку, покращувати свою репутацію та робити значущий внесок у соціальний розвиток. Ця робота має на меті дослідити основні аспекти бізнес-інтеграцій, їх значення в партнерських відносинах та роль соціальної відповідальності в процесі інтеграції для досягнення сталого розвитку компаній [3, с. 233–248].

Бізнес-інтеграція є стратегічним процесом об'єднання підприємств, підрозділів або функцій, з метою створення єдиного організаційного комплексу для досягнення спільних цілей, підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Інтеграція дозволяє бізнесам значно підвищити свою операційну продуктивність, забезпечити оптимізацію ресурсів і знизити витрати через злиття чи об'єднання з іншими підприємствами [4, с. 34–51].

Існують наступні форми інтеграції:

1. Горизонтальна інтеграція: це об'єднання компаній в межах одного сектору чи галузі. Така інтеграція дозволяє компаніям збільшити свою частку на ринку, об'єднуючи зусилля для підвищення конкурентоспроможності.

2. Вертикальна інтеграція: злиття з постачальниками або споживачами, що дозволяє компанії контролювати весь ланцюг постачання та знижувати витрати на виробництво або розподіл.

3. Функціональна інтеграція: включення нових бізнес-процесів чи функцій, наприклад, підключення нових сервісів або технологій, що дозволяють знижувати витрати і збільшувати ефективність операцій [5, с. 129–144].

Успіх бізнес-інтеграцій залежить від правильно обраної стратегії, здатності компаній ефективно поєднувати свої ресурси та компетенції.

Партнерська взаємодія є одним із важливих аспектів, що дозволяє підприємствам досягати спільних цілей у процесі інтеграції. Така взаємодія базується на довірі, взаємній вигоді та стратегічних альянсах, що дозволяють компаніям працювати разом для досягнення кращих результатів, ніж вони могли б досягти окремо [6, с. 22–37].

Основні принципи партнерської взаємодії:

1. Довгострокові відносини: Партнери повинні орієнтуватися на розвиток взаємин на тривалий період, а не на одноразову вигоду.

2. Спільне управління ризиками: Партнери повинні об'єднувати зусилля для мінімізації ризиків, пов'язаних з фінансовими, операційними та ринковими факторами.

3. Розподіл прибутків і витрат: Важливо чітко визначити механізм розподілу фінансових результатів між партнерами.

4. Інновації та розвиток: Партнерські альянси дозволяють швидше впроваджувати інновації, знижувати витрати на дослідження та розвиток.

Корпоративна соціальна відповідальність (CSR) стає важливою частиною стратегічних альянсів у процесі бізнес-інтеграції. Бізнеси, які займаються інтеграцією, повинні враховувати не лише економічні, але й соціальні аспекти, щоб забезпечити сталий розвиток і довгострокову вигоду для всіх учасників [7, с. 233–248].

Основні аспекти соціальної відповідальності в бізнес-інтеграціях:

Екологічна відповідальність: Партнери повинні працювати над реалізацією екологічно сталих проектів, підтримувати екологічні стандарти і зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище.

Соціальна інтеграція: Підприємства повинні враховувати соціальні аспекти при веденні бізнесу, зокрема вплив на громаду, рівність можливостей і справедливі умови праці.

Етичні стандарти: Важливо створити умови для етичного ведення бізнесу, що враховує права людини, боротьбу з корупцією і підтримку соціальних ініціатив.

Корпоративна соціальна відповідальність (CSR) має величезне значення в контексті партнерських відносин. Вона не тільки допомагає зміцнити репутацію компанії, але й знижує соціальні ризики, що можуть виникати через неетичні практики або недотримання стандартів.

Роль CSR у партнерських відносинах:

Зміцнення довіри: Підприємства, які дотримуються етичних стандартів і працюють на користь громади, викликають більшу довіру у своїх партнерах і споживачів.

Покращення корпоративної репутації: CSR ініціативи допомагають компаніям будувати позитивний імідж, що сприяє залученню інвестицій і зменшує ризики.

Зниження соціальних ризиків: Підтримка соціальних ініціатив і стійких бізнес-процесів дозволяє уникнути негативного впливу на компанію через кризові ситуації або скандали [1, с. 233–248].

Управління бізнес-інтеграціями потребує стратегічного підходу, що включає планування, координацію та ефективне управління на кожному етапі інтеграції.

Основні елементи управління:

- стратегії інтеграції: Створення чіткої стратегії для кожного етапу інтеграції – від попереднього аналізу до реалізації;
- партнерські угоди: Формулювання умов партнерства, враховуючи фінансові, соціальні та інші аспекти взаємодії;
- культура співпраці: Створення корпоративної культури, що підтримує взаємодію, відкритість і ефективну комунікацію;
- підтримка змін: Адаптація процесів і структур компанії до нових умов інтеграції [2, с. 34–51].

Бізнес-інтеграції можуть стикатися з різними викликами, особливо якщо компанії мають різні культури або стратегії.

Основні виклики:

- культурні різниці: Інтеграція компаній з різними корпоративними культурами може призвести до конфліктів і втрати ефективності;
- конфлікти інтересів: Під час інтеграцій можуть виникати розбіжності в управлінських рішеннях, стратегії чи фінансовому розподілі;
- збереження соціальної відповідальності: Необхідно інтегрувати не лише бізнес-процеси, але й зберігати соціальну відповідальність на всіх етапах розвитку [3, с. 268–295].

Інтеграція бізнесів у контексті соціальної відповідальності має великий потенціал для розвитку етичних, стійких підприємств. Компанії, що інтегрують принципи сталого розвитку, покращують свою репутацію і забезпечують довгостроковий успіх.

Перспективи розвитку:

Сталий розвиток: Використання принципів сталого розвитку дозволяє компаніям не лише досягати фінансового успіху, але й активно впливати на соціальні та екологічні процеси.

Залучення інвестицій: Компанії, що реалізують стратегії соціальної відповідальності, можуть залучати нові інвестиції та покращувати свою конкурентоспроможність на ринку [4, с. 129–144].

Управління бізнес-інтеграціями є важливим елементом стратегічного розвитку сучасних компаній, оскільки дозволяє об'єднувати ресурси, знання та технології для досягнення більш високої ефективності, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності на ринку. Успішні бізнес-інтеграції ґрунтуються на взаємній вигоді та довірі між партнерами, що дозволяє створити стабільну і продуктивну партнерську взаємодію [1, с. 191–216].

Особливо важливою є корпоративна соціальна відповідальність бізнесу (CSR), яка є основою для розвитку сталих і етичних компаній. Реалізація

соціальних ініціатив у процесі бізнес-інтеграцій допомагає знижувати соціальні та екологічні ризики, підвищує довіру серед партнерів і споживачів, а також сприяє покращенню репутації компаній. Інтеграція соціальної відповідальності в корпоративну стратегію дозволяє бізнесам не тільки досягати фінансового успіху, а й сприяти розвитку громад, підтримці екологічної рівноваги та забезпеченню соціальної справедливості [2, с. 268–295].

Важливим аспектом є ефективне управління змінами та адаптація корпоративної культури до нових умов у процесі інтеграції. Це включає в себе чітке планування, розробку стратегії, підтримку культурних різноманітностей і правильний розподіл ролей і відповідальності серед партнерів. Адже успіх інтеграції залежить не тільки від матеріальних активів, але й від взаєморозуміння, спільних цінностей і зобов'язань щодо етичного ведення бізнесу [3, с. 34–51].

Перспективи розвитку бізнес-інтеграцій, орієнтованих на соціальну відповідальність, сприятимуть подальшому покращенню корпоративного іміджу, підвищенню інвестиційної привабливості та забезпеченню стійкості в умовах швидких змін на глобальних ринках. Таким чином, бізнес-інтеграції, що базуються на партнерських відносинах і соціальній відповідальності, є важливим чинником для розвитку сучасних компаній у конкурентному середовищі [4, с. 129–144].

Список використаних джерел

1. Kotler, P., & Keller, K. L. *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education. URL: <https://www.pearson.com/> (дата звернення: 04.10.2024).
2. Sharma, S., & Starik, M. The Natural Environment and Business Strategy: Implications for Organizational Theory and Practice. *Business & Society*, 43(2), 191–216. URL: <https://journals.sagepub.com/> (дата звернення: 04.10.2024).
3. Porter, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. URL: <https://www.simonandschuster.com/> (дата звернення: 04.10.2024).
4. Harrison, J. R., & Rainer, A. *Managing Business Integration: The Strategic Role of Partnerships in Modern Business*. Harvard Business Review Press. URL: <https://hbr.org/> (дата звернення: 04.10.2024).
5. Carroll, A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295. URL: <https://journals.sagepub.com/> (дата звернення: 04.10.2024).

6. Buchanan, D., & Huczynski, A. Organizational Behaviour: An Introductory Text (9th ed.). Pearson Education. URL: <https://www.pearson.com/> (дата звернення: 04.10.2024).
7. Edvardsson, B., & Enquist, B. The Role of Social Responsibility in Service Business Integration. *Journal of Service Management*, 22(1), 34–51. URL: <https://www.emerald.com/> (дата звернення: 04.10.2024).

Савін С.Ю.

*д.е.н, доцент, професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Остроус Г.С.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ІНТЕГРАЦІЯМИ В КОНТЕКСТІ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Сучасний бізнес перебуває в умовах глобалізації, посилення конкуренції та зростання вимог суспільства до соціальної відповідальності. Дослідження бізнес-інтеграцій в контексті партнерської взаємодії та соціальної відповідальності є критично важливим, оскільки визначення принципів продуктивної колаборації підприємств дозволить підвищити їх сумісну конкурентоспроможність та посприяти підтримці економіки України, а інтеграція соціально відповідальних практик у бізнес-процеси натовість надасть можливість сформувати довіру серед клієнтів, партнерів та громадськості і зробити внесок у вирішення глобальних проблем, таких як: зміна клімату, забруднення навколишнього середовища тощо.

Синергія роботи підприємств та досягнення позитивних результатів в партнерстві можливе за умови дотримання наступних принципів управління:

1. Налагодження відкритих, довірливих відносин між партнерами для формування основи подальшого співробітництва.

2. Об'єднання зусиль компаній навколо спільного бачення та стратегій розвитку.

3. Ефективна комунікація, регулярний обмін інформацією та зворотний зв'язок для забезпечення високого рівня координації дій.

4. Швидка адаптація до змін та використання інноваційних підходів.

5. Імплементация екологічних стандартів у спільні проекти, розвиток програм корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та підтримка локальних ініціатив, які враховують потреби місцевих громад.

Для управління бізнес-інтеграціями також важливо впроваджувати інструменти для відстеження ефективності інтеграційних процесів, оскільки регулярний моніторинг та оцінка робітничих процесів дозволяє створити інформаційну базу для проведення аналізу, формування висновків і внесення коректив. Задля вирішення наведених завдань прогресивні компанії використовують новітні технології, зокрема штучний інтелект, який робить можливим сканування великих обсягів інформації, здійснення сценарного моделювання, прогнозування наслідків довгострокової взаємодії різних компонентів організаційної системи та впливу дестабілізуючих факторів. Окрім впровадження розвинутих систем ризик менеджменту, партнерство передбачає розробку спільної стратегії, із залученням експертів із різних сфер управління бізнес-проектами з метою отримання об'єктивного бачення ситуації та уникнення помилок на ранній стадії реалізації плану. Комунікація між сучасними компаніями передбачає використання інтерактивних «хмарних платформ», які слугують надійним засобом обміну та збереження інформації та розробки спільної бізнес стратегії[1].

Врахування інтересів соціуму, в свою чергу, стає стратегічним елементом для забезпечення довгострокового успіху організацій, оскільки реалізація соціально відповідальних проектів має низку переваг:

1. Покращення репутації та створення позитивного іміджу компаній для залучення інвесторів та партнерів.

2. Зміцнення довіри клієнтів через наявність соціальної складової.

3. Стійкість бізнесу завдяки вирішенню екологічних проблем.

Отже, успішне управління бізнес-інтеграціями вимагає балансу між власними економічними інтересами, партнерською взаємодією та соціальною відповідальністю, що в комплексі сприяє створенню «цінності» взаємодії усіх зацікавлених сторін [2, с. 187].

Висновки. Управління бізнес інтеграціями передбачає побудову довготривалих, прозорих партнерських відносин на основі наявності спільних цінностей та мети. Досягнення позитивних результатів в партнерстві можливе за умови впровадження інноваційних технологій і гнучких систем менеджменту, які забезпечують швидку адаптацію організації до змін в ринковому середовищі та створюють умови для стабільного розвитку підприємств за рахунок якісного сценарного моделювання на основі штучного інтелекту та розробці диверсифікованих стратегій протидії дестабілізаційним факторам. Використання «хмарних платформ» сприяє ефективній комунікації та підтримці високого рівня координації дій компаній-партнерів, а інтеграція екологічних стандартів та програм корпоративної соціальної відповідальності у всі аспекти діяльності підприємства дає змогу покращити репутацію та створити позитивний імідж бізнес-союзу для залучення клієнтів, інвесторів та партнерів.

Список використаних джерел

1. «CSR-Ukraine». – Режим доступу до журналу: <https://csr-ukraine.org/> (дата звернення: 11.10.2024).
2. Касич А.О. Теоретичні основи управління соціальною відповідальністю підприємств у сучасних умовах. – Режим доступу до журналу: <http://surl.li/cvzjfc> (дата звернення: 11.10.2024).

Чернявський І. Ю.

*к.е.н., ст. викладач кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі
Національний університет біоресурсів та природокористування України
м. Київ*

ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Визначення ролі і підвищення рівня соціальної відповідальності вітчизняних підприємств аграрної сфери в контексті поствоєнного відновлення сьогодні є надзвичайно важливим та актуальним, як ніколи раніше в сучасному бізнес-середовищі, оскільки вона підтримує гармонізацію бізнес-інтересів з соціальними та екологічними вимогами суспільства, дозволяє створювати стійкі бізнес-моделі, які враховують інтереси всіх зацікавлених сторін, сприяючи таким чином загальному економічному і соціальному прогресу.

Науковий інтерес до проблем підвищення соціальної відповідальності підприємств проявляли такі визнані вітчизняні дослідники, як Акімова І., Аксентюк М., Баюра Д., Бондаренко В., Брич В., Буряк Р., Геєць В., Гудзь О., Деліні М., Збарський В., Чала Ю., Червінська Л., Штерн Дж. та інші.

Оцінюючи рівень соціальної відповідальності підприємств аграрної сфери, зазначимо, що ще до війни (до 24 лютого 2022 року) майже 76% з них почали дотримуватись принципів та використовувати стратегії соціальної відповідальності. Хоча у розвинутих європейських країнах цей показник за аналогічний період сягав 94%, Численні довоєнні анкетування, різними агенціями, фахівців підприємств, демонстрували, що керівництво (52,6%) покладало вирішення соціальних проблем персоналу, їх сімей, довкілля, територіальних громад на державні органи, і лише 33,7 % підприємств допускали участь щодо соціальних, екологічних, громадських проблем. Такий стан, ілюстрував, що стратегії соціальної відповідальності вітчизняних підприємств аграрної сфери ще не отримали підтримки та поширення.

Глибокий аналіз суспільних викликів та прояву соціальної відповідальності під час воєнних дій підприємствами здійснили окремі науковці [1; 2]. Вони виявили, що до війни, соціальна відповідальність підприємств, проявлялась в їх участі у екологічних і соціальних проєктах та в економічних ініціативах, а у період війни соціальна відповідальність підприємств проявляється у підтримці волонтерів збиранні пожертв для потреб ЗСУ, допомозі переселенцям, підтримці громад, постраждалих від воєнної агресії тощо. Акцентуємо, що навіть функціонування підприємств аграрної сфери в умовах агресивної війни, слід вважати як прояв соціальної відповідальності, адже зберігаються робочі місця, виробляються послуги і продукція, сплачуються податки, наповнюються бюджети.

Фактично, усі вітчизняні підприємства аграрної сфери приймають участь у волонтерстві та фінансуванні ЗСУ, допомозі тимчасово переміщеним особам. Згідно із дослідженнями Factum Group Ukraine, „7 із 10 респондентів (67%) означили, що отримували допомогу під час воєнного стану, від українських підприємств, які ведуть бізнес в Україні” [3].

Під час війни набули поширення соціальні взаємодії, так, в Україні аграрний сектор відіграє важливу роль в економіці, і в останній час, багато підприємств почали активно проявляти соціальну відповідальність, передусім допомагаючи ЗСУ та волонтерам, „агресивна війна російської федерації проти України спровокувала й комплекс різноманітних перетворень в суспільстві, а пост воєнне відродження вимагатиме й трансформацію традиційних ціннісних орієнтирів соціальної відповідальності бізнесу” [1]

Окрім того, позитивним прикладом соціальної відповідальності підприємств аграрної сфери вважаємо заходи „Миронівського хлібопродукту”, яке реалізує програми з підтримки місцевих громад, інвестуючи в соціальну інфраструктуру, освіту та охорону здоров’я, активно використовує ощадні сільськогосподарські практики. „Агро-Регіон” сприяє розвитку місцевих громад через програми соціальної допомоги та реалізації проєктів з покращення інфраструктури, впроваджує екологічні стандарти. „Астарта” активно підтримує проєкти з

розвитку соціальної інфраструктури в селах, де працює, реалізують ініціативи щодо покращення освітніх умов та медицини в регіонах. Ю. Косюк, голова правління агропромислового холдингу МХП, перерахував 12 млн дол. США на різні гуманітарні проєкти та для перемоги України. Одночасно, МХП надав продовольчу допомогу 300 тисячам людей. „Укрлендфармінг” реалізує програми з підтримки сільських територій, інвестуючи в освіту та медицину. „Кернел” активно впроваджує екологічні програми, а також займається соціальною підтримкою громад, де веде свою діяльність, зокрема в освітніх і культурних ініціативах. Ці приклади демонструють, що українські підприємства аграрної сфери все більше усвідомлюють свою роль у соціальному розвитку та готові вкладати ресурси у покращення життя місцевих спільнот. Підтримуємо позицію науковців, що „держава у контексті своєї соціальної відповідальності має сформувати сприятливе середовище для соціального діалогу між бізнесом, найманими працівниками, територіальними громадами, громадськими організаціями, побудованого на спільних інтересах [1].

Наголосимо, що заходи щодо підвищення соціальної відповідальності підприємств аграрної сфери стикаються з певними бар’єрами: воєнна агресія, глибокі демографічні, екологічні, політичні, соціальні, економічні потрясіння; недостатня обізнаність та недооцінка ролі соціальної відповідальності; держава не виступає гарантом соціальної відповідальності підприємств та соціальних інтересів громадян; вимагає фінансових витрат та інвестицій; стійка практика ігнорування нормативних регламентів підприємствами та державними установами, масові порушення соціальних норм; глибока соціальна поляризація суспільства, через величезне майнове розшарування населення (за даними Світового банку, рівень бідності українських громадян від початку воєнних дій зріс з 5 до 20%); супротив змінам, що ускладнює впровадження нових практик; велика частка „тіньової” економіки; короткостроковість бізнес-планування в період воєнного стану; висока корупція, переважання корпоративних і особистих

інтересів; розмитість ціннісних соціальних орієнтирів керівників підприємств, чиновників та персоналу і суспільства.

У підсумку, незважаючи на існування певних бар'єрів, підвищення соціальної відповідальності підприємств аграрної сфери не лише відкриває нові можливості для розвитку підприємств, але й може стати важливим чинником для їхнього довгострокового успіху в умовах поствоєнного відновлення, оскільки підвищує ефективність виробництва; формує сприятливий соціальний клімат; сприяє координації взаємодій; сприяє соціальній згуртованості колективу; підтримує репутацію й розвиток людського капіталу; підвищує лояльність клієнтів; знижує соціальні, економічні, екологічні загрози; сприяє клієнтоорієнтованості та ощадливому ресурсному споживанню; підтримує культивування інклюзій.

Список використаних джерел

1. Гудзь О.Є., Петькун С.М. Соціальна відповідальність бізнесу в цифровій державі: нові ціннісні орієнтири в пост воєнних умовах. *Наукові перспективи* No 7 (37). 2023. С. 140-143.
2. Деліні М., Аксентюк М. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-65>
3. Social responsibility of business in the conditions of war (2022). *Factum Group Ukraine*. URL: <https://factumua.com/report.html>

Шандов Р.А.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ

У глобалізованому світі, де економічна взаємозалежність між країнами та компаніями зростає, стратегічні альянси стали важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності, оптимізації ресурсів, зниження ризиків і досягнення синергії між партнерами. Однак ефективність таких об'єднань значною мірою залежить від рівня їх економічної безпеки.

Для українських підприємств, які діють в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі, таких як нестабільність валютного курсу, зміни в регуляторній базі, геополітичні загрози та загальний економічний спад, питання економічної безпеки є особливо важливим. Вона забезпечує захист фінансових, матеріальних і нематеріальних активів, сприяє ефективному управлінню ризиками та створює основу для довгострокового розвитку бізнесу. Крім того, у контексті інтеграції України до міжнародних ринків і залучення іноземних партнерів економічна безпека стає ключовим елементом для формування довіри між учасниками альянсу, залучення інвестицій і впровадження інновацій.

Стратегічні альянси – це форми співпраці між організаціями, що базуються на об'єднанні ресурсів для досягнення спільних економічних цілей. Вони можуть включати спільні інвестиції, обмін технологіями, партнерство у сфері досліджень і розробок, або спільне освоєння нових ринків.

Для стратегічних альянсів економічна безпека охоплює широкий спектр аспектів, які є критично важливими для забезпечення їхньої стійкості та ефективності. Найбільш значущими з них є:

- фінансова стійкість. Економічна безпека передбачає наявність механізмів фінансового планування, страхування та диверсифікації джерел фінансування. Наприклад, компанії в альянсі можуть використовувати спільні інвестиційні фонди для мінімізації ризиків дефіциту капіталу. Також важливим є облік валютних ризиків у міжнародних альянсах через різницю в обмінних курсах;

- захист ресурсів. Критично важливими є заходи, що забезпечують доступ до сировини, енергії та інтелектуальної власності. Прикладом можуть бути технологічні альянси, як партнерство в галузі напівпровідників між США, Японією та Південною Кореєю, спрямовані на зменшення залежності від поставок із інших регіонів;

- кадрова безпека. Формування сильної кадрової бази включає навчання працівників, розвиток корпоративної культури та створення умов для їхньої лояльності. Залучення фахівців із високим рівнем кваліфікації є необхідністю, але

супроводжується ризиком витоку знань до конкурентів. У таких випадках доцільним є впровадження угод про не конкуренцію;

- юридична захищеність. Юридичні документи, що регулюють діяльність альянсу, мають охоплювати питання інтелектуальної власності, розподілу прибутків і збитків, механізми вирішення конфліктів та правила виходу з альянсу. Наприклад, у 2019 році через недосконалість юридичних угод альянс між Renault і Nissan зазнав труднощів, що вплинули на їхні позиції на ринку;

- кібербезпека. Інформаційні системи стратегічних альянсів потребують особливого захисту. Використання спільних платформ для обміну даними створює ризики витоку конфіденційної інформації. Для запобігання таким ситуаціям компанії впроваджують сучасні системи захисту даних, включаючи багатофакторну автентифікацію та моніторинг мереж.

Для стратегічних альянсів усі ці аспекти економічної безпеки є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Їхнє комплексне врахування дозволяє створити стійкі та ефективні партнерства, які можуть успішно функціонувати навіть в умовах економічної нестабільності та високої конкуренції.

Діяльність стратегічних альянсів пов'язана з різними ризиками, які можуть виникати на кожному етапі співпраці та впливати на ефективність партнерства, зокрема:

- геополітичні ризики. Зміни у відносинах між країнами можуть значно вплинути на діяльність стратегічних альянсів. Наприклад, санкційна політика США проти Huawei призвела до скорочення співпраці з багатьма міжнародними партнерами, що мало значний вплив на розвиток 5G-технологій;

- економічна нестабільність. Економічні кризи, такі як пандемія COVID-19, показали, наскільки важливою є адаптивність альянсів до зовнішніх умов. Для прикладу, авіаційні альянси були змушені переглянути свої операційні стратегії через зниження попиту на авіаперевезення;

- технологічні виклики. Застаріла інфраструктура або неспроможність впроваджувати інновації можуть підірвати конкурентоспроможність альянсу.

Зокрема компанії, які вчасно не інтегрували цифрові технології, втратили свої позиції на ринку;

- регуляторні бар'єри. Різниця в законодавстві різних країн створює труднощі у спільному управлінні альянсами. Особливо це стосується питань оподаткування та захисту даних.

Для забезпечення економічної безпеки стратегічних альянсів найефективнішими є комплексні підходи, які інтегрують фінансові, юридичні, операційні, технологічні та управлінські механізми. Серед ключових рішень можна виділити такі:

- впровадження адаптивної стратегії управління ризиками. Регулярна оцінка ризиків допомагає виявити потенційні загрози та розробити стратегії їхньої мінімізації. Використання аналітичних моделей, таких як PEST-аналіз, дозволяє врахувати політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори;

- створення ефективної системи управління. Створення спільного органу управління, який забезпечує оперативність та узгодженість дій, регулярний контроль ключових показників ефективності (KPI) для оцінки досягнень альянсу створить можливість швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища;

- забезпечення фінансової стійкості. Залучення різних інвесторів та партнерів, використання страхових продуктів для покриття можливих збитків та регулярна оцінка фінансового стану учасників альянсу створить можливість диверсифікувати джерела фінансування;

- інвестиції в технології та кібербезпеку. Використання спеціалізованих платформ для обміну даними, координації та планування, захист від витоків інформації та кібератак через впровадження багаторівневих систем безпеки, спільні інвестиції в інноваційні проєкти, сприятиме забезпеченню конкурентних переваг;

- розробка чітких і прозорих юридичних домовленостей. Чітке визначення обов'язків, прав та відповідальності кожного партнера, укладання угод про нерозголошення та використання патентів, залучення кваліфікованих фахівців для

супроводу угод та вирішення можливих конфліктів дозволить захистити інтелектуальну власність та забезпечити юридичну підтримку.

Таким чином, створення комплексної системи, яка поєднує адаптивність, технологічну підтримку, прозорість у відносинах та ефективне управління дозволяє стратегічним альянсам не лише виживати в умовах економічної нестабільності, але й використовувати нові можливості для розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Шкода М., Щербаков В. Аналіз розвитку бізнес-альянсів в Україні та їх вплив на економіку країни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, 2023. № 4(15). С. 83-89. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.4.10>
2. Шульженко Л.Є. Передумови створення системи економічної безпеки стратегічного альянсу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2012. №2(53), С. 137-142.

Шукліна В.В.

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Савченко В.А.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Сучасне бізнес середовище зазнає кардинальних змін, спричинених глобалізацією та імплементацією цифрових технологій. Інтенсивна діджиталізація впливає на управління персоналом. Внаслідок цього впливу, трансформується концепція людських ресурсів і роль соціальної відповідальності у партнерських інтеграціях. Людські ресурси перестають бути просто виконавцями механічних завдань, а стають стратегічними партнерами у досягненні організаційних цілей. Технологічні інновації створюють широкі можливості для розвитку соціально

орієнтованих ініціатив. Розгляд еволюції концепції людських ресурсів та соціальної відповідальності є необхідним для переосмислення ролі персоналу в умовах сучасних викликів.

У загальному розумінні, людські ресурси – це сукупність працівників, їх знань, навичок, здібностей та досвіду, які організація використовує для досягнення своїх цілей. У вузькому розумінні – це відділ або функція в організації, що займається управлінням працівниками. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю впровадження нових соціально відповідальних підходів до управління персоналом, які мають відповідати викликам сучасного цифрового світу. Розуміння еволюції поняття «людські ресурси» дозволяє розробляти сучасні ефективні стратегії управління для підвищення гнучкості та конкурентоспроможності підприємств.

Еволюція концепції людських ресурсів відповідно до технологічних укладів відображає глибокі зміни в управлінні персоналом. Технологічні уклади – це великі етапи розвитку виробництва і технологій, кожен з яких базується на певних ключових відкриттях [3, с.43]. Новий технологічний уклад виникає внаслідок якісних змін у продуктивних силах, що обумовлюються інноваціями [2, с.110]. В умовах першого технологічного укладу, основною цінністю була фізична праця. Людські ресурси виступали здебільшого як виконавці, зосереджуючись на механічних процесах. Другий технологічний уклад характеризується промисловою революцією. На цьому етапі відбувається механізація праці завдяки впровадженню парових машин. Як наслідок, знижується потреба у фізичній ручній праці та з'являється масовий найм робітників. Робітники переміщувалися з сільського господарства в міста для роботи на фабриках.

Третій технологічний уклад характеризується електрифікацією і хімічними інноваціями. Людські ресурси визначаються як фахівці технічних спеціальностей для обслуговування нових технологій. Четвертий і п'ятий уклади принесли зміну парадигми менеджменту: людські ресурси перетворилися на стратегічних партнерів. Персонал активно залучений до процесів інновацій, розвитку корпоративної культури та соціальної відповідальності. Шостий технологічний уклад характерний для етапу діджиталізації та штучного інтелекту. На цьому етапі

людські ресурси відіграють ключову роль в управлінні змінами, адаптації до нових умов та забезпеченні сталого розвитку організацій. Сьомий технологічний уклад очікується в найближчі 20 років. Цей період базується на інтеграції передових технологій і принципів сталого розвитку, на біо- та нанотехнологіях, штучному інтелекті, квантових обчисленнях та зеленому переході. Концепція людських ресурсів активно еволюціонувала внаслідок технологічного прогресу. Ці зміни відобразились на соціальному аспекті людських ресурсів (табл. 1).

Таблиця 1

Соціальна відповідальність у контексті технологічних укладів*

Технологічний уклад	Соціальна відповідальність
Перший технологічний уклад (кінець XVIII - початок XIX століття)	Обмежувалася філантропією та доброчинністю. Роль робочої сили була мінімальною, без значних умов для благополуччя працівників
Другий технологічний уклад (кінець XIX - початок XX століття)	Поява стандартів праці та поліпшення умов роботи, перші профспілки. Фокус на покращенні трудових умов та соціальних гарантій для працівників
Третій технологічний уклад (середина XX століття)	Розвиток корпоративних програм благополуччя, безпека праці, екологічні ініціативи, соціальне партнерство
Четвертий технологічний уклад (кінець XX - початок XXI століття)	Угода між бізнесом та державою для забезпечення соціальних стандартів, фокус на соціальних ініціативах, збільшення соціальні відповідальності для громад
П'ятий технологічний уклад (середина XXI століття)	Підвищена увага до сталого розвитку та етики бізнесу, реалізація принципів корпоративної соціальної відповідальності в усіх аспектах бізнесу, сприяння добробуту суспільства
Шостий технологічний уклад (сучасний період)	Розвиток інтегрованих стратегій сталого розвитку, цифрові рішення для ефективного управління бізнесом і його соціальними впливами
Сьомий технологічний уклад (приблизно з 2040 року)	Цифрова інклюзія, екологічна відповідальність, підтримка зайнятості, психосоціальна відповідальність, етичні питання III

*Складено автором на основі [1, 4]

У контексті перших технологічних укладів соціальна відповідальність асоціювалася переважно з філантропією. Сучасний підхід визначає її як стратегічний інструмент, що інтегрується у бізнес-процеси для досягнення сталого

розвитку. Інвестиції в освіту та перекваліфікацію є частиною корпоративної соціальної відповідальності. Це не лише сприяє ефективності бізнесу, але й відповідає суспільному запиту на забезпечення гідної праці та доступу до знань. Сучасні підприємства формують політику рівності та інклюзивності [4, с.2]. Впровадження інноваційних технологій дозволило покращити умови праці, що є ключовою складовою соціальної відповідальності. Зокрема, це стосується гнучкого графіку, забезпечення безпеки праці та ментального здоров'я працівників. Майбутній сьомий технологічний уклад створює нові виклики для підприємств у контексті соціальної відповідальності:

- етичність і прозорість у використанні технологій: підприємства мають забезпечити відповідальне та етичне впровадження ІІІ, біо- та нанотехнологій,
- психоемоційна підтримка працівників і цифрова інклюзія: забезпечення навчання, перекваліфікації та доступу до технологій.
- екологічна відповідальність і сталий розвиток: акцент на зелених технологіях і циркулярній економіці.

Отже, еволюція концепції людських ресурсів демонструє тісний зв'язок із формуванням соціально відповідального бізнесу. Креативні та адаптивні навички персоналу набувають вирішального значення. Компанії впливають на соціальні виклики у глобальному масштабі та мають враховувати інтереси різних культур і регіонів. Сучасні підприємства повинні активно інтегрувати інновації, підтримувати високий рівень благополуччя працівників, а також зважати на екологічні та соціальні питання.

Список використаних джерел

1. Дуброва Н.П. Інновації і технологічні уклади в парадигмі розвитку інформаційного суспільства. Інвестиції: практика досвід. 2022. № 18. С. 50-55.
2. Колешук О.Я. Інноваційність як чинник формування технологічних укладів. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип.4(1). С. 108-113.
3. Пархомець М.К. Концепція, сутність інновацій та технологічні структури аграрного бізнесу на підприємствах України. Інноваційна економіка. 2019. Вип. 5-6. С. 41-46.
4. Potocan V. Technology and Corporate Social Responsibility. Sustainability. 2021. № 13. Р. 1-16.

СЕКЦІЯ 2.

**МАРКЕТИНГОВЕ ТА ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ДІЯЛЬНОСТІ ІНТЕГРОВАНИХ ФОРМУВАНЬ**

Билим О.С.

*PhD, ст. викладач кафедри менеджменту маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Билим О.С.

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

**ЕФЕКТИВНІ МЕТОДИ ПРОСУВАННЯ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ В
УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА**

У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища, зумовленого економічними кризами, пандемією COVID-19, військовими конфліктами та іншими чинниками, готельні підприємства змушені адаптувати свої маркетингові стратегії для збереження конкурентоспроможності. Просування послуг є ключовим елементом стратегії успішного функціонування підприємств готельної індустрії. Використання новітніх методів маркетингу, цифрових технологій та індивідуалізованого підходу до клієнтів стає не просто перевагою, а необхідністю.

Сучасні дослідження, проведені українськими та зарубіжними науковцями, підтверджують значущість інноваційних маркетингових підходів. Так, Фостолович В.А. та Боцян Т.В у своїй роботі акцентують увагу на використанні соціальних мереж як ефективного інструменту для просування послуг. В.М. Воляник досліджує тренди цифрового маркетингу в готельній сфері України, зокрема застосування SEO та контент-маркетингу. Роботи іноземних авторів, таких як Ф. Котлера та К. Лавлока, підкреслюють важливість диференціації послуг та створення унікальної ціннісної пропозиції для клієнтів [1, 2, 3].

Сучасні методи просування готельних послуг передбачають використання комплексного підходу, що включає традиційні та інноваційні методи.

Використання цифрового маркетингу, а саме контент-маркетингу, зосереджується на створенні цінного контенту для залучення клієнтів (блоги, відео, інфографіка). Цей підхід формує довіру клієнтів і підвищує впізнаваність бренду. SEO (Search Engine Optimization) досягає ефективності просування послуг через оптимізацію, налаштування ключових слів і поліпшення користувацького досвіду сайту для покращення їх видимості у пошукових системах. SMM (Social Media Marketing) проявляється через використання соціальних мереж для реклами готелю, що включає таргетовану рекламу, публікації у Facebook, Instagram і TikTok. Що дозволяє безпосередньо взаємодіяти з аудиторією та залучати нових клієнтів [3].

Програми лояльності мотивують клієнтів повертатися, пропонуючи бонуси, знижки або безкоштовні послуги за повторні замовлення. Це сприяє формуванню довгострокових відносин із клієнтами та забезпечує стабільність готельного бізнесу. Успішні програми включають систему балів або ексклюзивні пропозиції для постійних клієнтів.

Співпраця з ОТА (Online Travel Agencies) такі як Booking.com чи Expedia, допомагають готелям збільшувати видимість і залучати більше клієнтів. Хоча ОТА забирають комісію, їхній вплив на підвищення рівня бронювань є значним. Інтеграція з такими платформами дозволяє досягати глобальної аудиторії.

Активна взаємодія з клієнтами через платформи для відгуків, такі як TripAdvisor, допомагає покращити імідж готелю, враховувати пропозиції клієнтів і зміцнювати стосунки з ними. Відгуки впливають на репутацію готелів і формують довіру.

Готельна індустрія потребує адаптації маркетингових інструментів до специфіки цільової аудиторії. Зростає значення омніканального маркетингу, що забезпечує взаємодію з клієнтами через різні платформи. Він передбачає інтегроване використання всіх доступних каналів взаємодії зі споживачами для забезпечення безперервного і персоналізованого користувацького досвіду. Його основою є створення узгодженої системи, де всі канали (онлайн та офлайн)

об'єднані в єдину платформу, що дозволяє в режимі реального часу отримувати, аналізувати та використовувати дані про поведінку клієнтів.

Оmnіканальний маркетинг орієнтований на клієнта, тоді як багатоканальний — на бренд. У першому випадку канали інтегровані між собою, а в другому — функціонують незалежно один від одного.

У сфері готельного бізнесу, оmnіканальний підхід може включати пошук номерів через мобільний додаток, бронювання на вебсайті та отримання Ця стратегія стає обов'язковою в умовах високої конкуренції, адже вона дозволяє бізнесам ефективніше охоплювати цільову аудиторію та будувати довгострокові відносини зі споживачами [6].

Також важливо використовувати емоційний маркетинг, створюючи позитивний досвід для гостей через персоналізований сервіс. Цей метод просування базується на викликанні у клієнтів певних емоцій для створення глибокого зв'язку з брендом. Цей підхід довів свою ефективність: емоційна реклама приносить на 23% більше продажів, ніж традиційна, а клієнти, які мають емоційний зв'язок із брендом, у 6 разів частіше прощають його помилки та купують більше товарів. Збільшується роль реального часу в просуванні (real-time marketing), коли готелі реагують на актуальні події чи тренди [7].

Ці методи є ключовими для адаптації готелів до сучасних викликів ринку та нестабільності економіки, особливо в умовах цифрової трансформації індустрії.

В Україні спостерігається підвищення уваги до автоматизації маркетингових процесів при формуванні методів просування готельних послуг. Готелі дедалі частіше інтегрують CRM-системи для управління відносинами з клієнтами, а також використовують чат-боти для автоматизації спілкування. Розвивається колаборація з інфлюенсерами, які активно залучають нових клієнтів через соціальні мережі.

Наприклад, готель "Ribas Hotels Group" у місті Одеса успішно впровадив маркетингову кампанію через Instagram, залучаючи місцевих інфлюенсерів та просуваючи акційні пропозиції. Кампанія сприяла зростанню рівня бронювань на

25%. А "Reikartz Hotel Group" почав успішно використовувати програми лояльності "Reikartz Club" із персоналізованими знижками, що дозволило збільшити кількість постійних клієнтів на 30% [4,5].

Ефективне просування готельних послуг в умовах нестабільного ринкового середовища вимагає поєднання традиційних і новітніх методів маркетингу, орієнтованих на персоналізацію, інновації та цифрові технології. Інтеграція інструментів омніканального маркетингу, акцент на побудові довготривалих відносин із клієнтами та використання сучасних платформ просування є запорукою успіху готельного бізнесу.

Список використаних джерел

1. Воляник Г., Колінько Н., Шутка С. Інноваційні цифрові технології електронної комерції у готельній індустрії. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2024. № 2 (12). С. 28–33.
2. Польова Л., Гуменюк Г. Інтернет-маркетинг в готельній сфері. Наука і техніка сьогодні. 2024. № 2 (30).
3. Фостолович В.А., Боцян Т.В. Сучасні інструменти маркетингу в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 5. С. 11–17.
4. Офіційний сайт Ribas Hotels Group [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ribashotelsgroup.ua/>
5. Офіційний сайт Reikartz Hotel Group [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://reikartz.com/>
6. Шимко О. В. Омніканальність як маркетинговий інструмент забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств / О. В. Шимко // Бізнес Інформ. Економіка. Менеджмент і маркетинг. - 2022. - № 1. - С. 462-468.
7. Емоційний маркетинг. Як робота з емоціями клієнта збільшує продажі [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://hub.kyivstar.ua/articles/emocijnyj-marketyng-yak-robota-z-emociyamy-kliyenta-zbilshuye-prodazhi>

Вишемирська С.В.

*к.т.н., доцент кафедри інформатики і комп'ютерних наук
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Молдовану Є.В.

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ПРОЕКТУВАННЯ, РОЗРОБКА ТА КРИТИЧНИЙ АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

На даному етапі конкуренція є досить високою на всіх рівнях ринку. Підприємства, які бажають вибороти перемогу в конкурентній боротьбі, повинні активно привертати нових клієнтів, а також забезпечувати утримання вже існуючих. Збереження клієнта вимагає уважного врахування його інтересів та бажань. Такий підхід до бізнесу відомий як клієнтоорієнтованість [1]. Однак при великій клієнтській базі врахування індивідуальних інтересів кожного клієнта стає складною задачею. Виходом з цієї ситуації є впровадження в компанії CRM-системи (Customer Relationship Management), що означає "Управління взаємовідносинами з клієнтами". CRM визначає модель взаємодії, в якій клієнт є центром філософії бізнесу, а головними напрямками діяльності є заходи для підтримки ефективного маркетингу, продажу та обслуговування клієнтів. Це включає збір, зберігання та аналіз інформації про клієнтів, постачальників, партнерів та внутрішні процеси, спрямовані на досягнення бізнес-цілей (наприклад, продажі та маркетинг).

У контексті сучасного розвитку бізнес-середовища виникає актуальна проблема, пов'язана з ефективністю управління бізнес-процесами в організації. Зокрема, однією з важливих завдань є розробка та критичний аналіз інформаційної системи для підвищення цієї ефективності. Виділяються ключові аспекти проблеми, серед яких особливо важливо вирішити відсутність зручного

інструментарію для ефективного управління та обробки бізнес-процесів [3]. Порівняно з традиційними методами, вимагається розробка системи, яка забезпечить зручний інтерфейс для CRM-менеджерів, надаючи їм можливість додавати нові задачі, відстежувати процеси та редагувати групи. Окрім того, важливою є необхідність введення особистого кабінету адміністратора, який забезпечить виконання усіх програмних процесів, пов'язаних з ефективною роботою всіх аспектів CRM-системи. Проект розглядається в контексті розробки інформаційної системи, орієнтованої на вирішення наведених вище завдань, використовуючи мову програмування PHP.

Основні проблеми у розробці CRM/ERP -систем:

- Комплексність та нестабільність. Постійна еволюція вимог вимагає гнучкості в розробці та систематичного аналізу для вдосконалення функціональності системи.

- Проблеми взаємодії з існуючими корпоративними системами стають значущим викликом у розробці CRM/ERP [4]. Несумісність форматів даних та різні стандарти можуть ускладнювати ефективну інтеграцію, що може призвести до втрати даних та невідповідності.

- Важливою аспектом є забезпечення конфіденційності та цілісності даних в CRM-системах. Зберігання та обробка чутливої інформації вимагає високого рівня захисту від несанкціонованого доступу та атак.

- Проблеми пошуку та відбору даних. Великий обсяг даних у CRM/ERP може ускладнювати швидкий та ефективний пошук необхідної інформації. Вирішення цього виклику передбачає розробку механізмів швидкого доступу та обробки великої кількості даних.

Експерименти та аналіз. Основними етапами є ітерації, в ході яких система поступово еволюціонує та адаптується до нових вимог. Початковий етап визначаються ключовими вимогами та функціональними можливостями продукту. Тестування відбувається паралельно з розробкою і включає як модульне тестування окремих компонентів, так і загальне тестування готового продукту.

Аналіз етапів Agile-розробки свідчить про те, що цей підхід дозволяє ефективно реагувати на зміни вимог, швидко створювати функціональні інкременти та забезпечує більш гнучке управління проектом у порівнянні з традиційними методологіями розробки.

Впровадження CRM/ERP-системи на основі мови програмування PHP [2] підкреслює наступні ключові моменти:

- Мова програмування PHP дозволяє системі швидко адаптуватися до змін в бізнес-середовищі, надаючи гнучкість у внесенні змін та модифікацій.
- Використання PHP сприяє зручній інтеграції з іншими корпоративними системами, сприяючи оптимізації бізнес-процесів та підвищенню продуктивності.
- PHP ефективно забезпечує конфіденційність та цілісність даних, що є важливим для успішної реалізації CRM/ERP-системи.

Встановлено, що впровадження CRM/ERP-систем на основі мови програмування PHP представляє собою ефективний та перспективний стратегічний крок для сучасних підприємств. Результати аналізу підтверджують високий потенціал цього підходу у покращенні управління бізнес-процесами та ресурсами. Виявлено, що PHP відмінно впроваджується для створення якісних та гнучких CRM/ERP-систем, спроможних ефективно взаємодіяти з усіма аспектами підприємницької діяльності. Його висока продуктивність дозволяє швидко адаптуватися до змінних умов ринку та миттєво впроваджувати нові функціональності. Ключовим аспектом є успішна інтеграція з існуючими системами, що сприяє безперебійному обміну даними та покращує внутрішню координацію бізнес-процесів, що робить цей підхід важливим для комплексного управління ресурсами та інформацією в сучасному цифровому середовищі.

Список використаних джерел

1. Бехт М. Б., Патрік Р. А. Корпоративне управління та контроль : монографія. Київ : Арт Економі, 2022. 431 с.
2. Зандстра М. Об'єкти, шаблони і практика PHP - 5-е видання : підручник. Львів : Апресс, 2016. 583 с.

3. Чепмен Р. Дж. Прості інструменти та методи управління ризиками на підприємстві : підручник. Нью Джерсі : John Wiley & Sons, 2011. 494 с.
4. Робінсон С. Порівняння найкращих CRM платформ та інструментів автоматизації маркетингу : підручник. Запоріжжя : Гельветика, 2017. 284 с.

Вишемирська С.В.

*к.т.н., доцент кафедри інформатики і комп'ютерних наук
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Попельницький М.С.

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ВИКОРИСТАННЯ КОНСОЛІДОВАНОЇ ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ОПТИМІЗАЦІЇ АСОРТИМЕНТУ ТОВАРІВ

В умовах завищеної конкуренції підприємства активно адаптуються до змін, використовуючи консолідовану інформацію для ефективного управління та оптимізації бізнес-процесів. Щоб досягти високого рівня конкурентоспроможності всі підприємства мають головне завдання: вибір такого товарного асортименту, який би повністю задовольняв споживачів і приносив підприємству максимум прибутків. Для досягнення бажаного результату, керівництво підприємств має впроваджувати ефективну асортиментну політику.

Розроблення виваженої асортиментної політики має ґрунтуватися на результатах стратегічного аналізу, в тому числі портфельного аналізу. Результати аналізу продуктового портфеля, отримані за різними методами, порівнюються між собою і на підставі отриманої інформації формуються пропозиції щодо змін асортименту. Тому наразі залишається гострою проблема використання таких методів портфельного аналізу, які б давали можливість оптимізувати асортимент підприємства задля підвищення його конкурентоспроможності на ринку [1].

Одним з універсальних та розповсюджених методів управління

асортиментом підприємства є метод ABC-аналізу, заснований на ранжуванні товарних позицій, асортиментних груп чи інших об'єктів дослідження за певними визначеними параметрами. Основна ідея цього методу базується на підставі принципу Парето – 20 % усіх товарів дають 80 % обігу. За допомогою цього методу визначаються пріоритетні позиції в асортименті, виділяються «зірки» (група А), «претенденти» (група В) і аутсайдери (група С) та встановлюється базовий асортимент. Результатом ABC аналізу товарного асортименту є групування об'єктів за ступенем впливу на загальний результат[2].

Для повноти аналізу, додатково до ABC-аналізу проводять уточнення XYZ-методикою, призначеною для вивчення стабільності показників. Суть XYZ-аналізу полягає у групуванні товарних категорій за ступенем прогнозування попиту.

Група Х включає товари, що характеризуються стабільною величиною продажів і високою точністю їх прогнозу.

Група Y – товари, які характеризуються деякими коливаннями потреби в них і середніми можливостями їх прогнозування.

Група Z – товари, продажі яких нерегулярні і з невисокою точністю прогнозування.

Даний метод дає можливість оцінювати стабільність продажів товарних груп або окремих товарів і порівнювати продажі продукції різного типу попиту та різних цінових категорій.

Досить часто XYZ-аналіз проводять спільно з ABC-аналізом. Поєднаний ABC і XYZ-аналіз дозволяє більш точно розглянути асортимент і зрозуміти, як можна управляти тими чи іншими групами і категоріями товарів, які товари необхідно вивести з асортименту, а для яких товарів навпаки необхідно збільшити страховий запас. ABC-XYZ-аналіз дозволяє розбити дані по продажах на 9 груп залежно від внеску в виручку компанії (ABC) і регулярності покупок (XYZ).

Ефективна управлінська стратегія підприємства визначає успішність її збутової діяльності. В разі незбалансованої структури асортименту спостерігається зниження рівня прибутку та втрата конкурентоспроможності на ринку, що може

призвести до погіршення економічної стійкості підприємства. Використання методів аналізу асортименту дозволяє торговельному підприємству визначити оптимальну структуру асортименту, що найбільш повно задовольняє потреби споживачів і забезпечує максимальну ефективність у роботі підприємства та підвищує його конкурентоспроможність .

Список використаних джерел

1. Скригун Н. П., Стеценко В. А., Капінус Л. В. Використання портфельного і однопродуктового аналізу для розробки асортиментної політики. *Формування ринкових відносин в Україні*. Київ, 2011. № 4(119). С. 1–8.
2. Гончар Л. А. Структурування асортименту підприємства за його аналізом *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму «Світова економіка ХХІ століття: цикли та кризи»*. Дніпропетровськ, 2013. № 11(6). С. 89-96.

Воскресенська О.Є.

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Мисан А.В.

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ВИКОРИСТАННЯ 3D ТЕХНОЛОГІЙ В МАРКЕТИНГУ

Використання тривимірного маркетингу виявляється критично важливим компонентом оновлених методик просування товарів і послуг, що призводить до підвищення продуктивності взаємодії з масовою аудиторією та формування неповторних естетичних вражень для споживачів.

3D маркетинг вже не лише супроводжує основні рекламні стратегії, але стає потужним інструментом в арсеналі сучасних маркетологів. Використання цих технологій дозволяє створювати захоплюючі та імерсивні враження для

споживачів, що спонукають їх виявити більше зацікавленості у продукті або послугі.

Зважаючи на зростаючу популярність тривимірного маркетингу, бренд Nike вдало використовує тривимірні візуалізації своїх взуттєвих моделей, дозволяючи клієнтам детально ознайомитися з дизайном та технічними характеристиками взуття перед придбанням. Ще однією значущою перевагою використання 3D маркетингу є можливість створення віртуальних туристичних площадок.

Такий підхід не лише допомагає залучити нових клієнтів, але й сприяє підвищенню лояльності вже існуючих. Крім того, візуалізація продуктів в тривимірному форматі надає можливість клієнтам докладно розглянути товар перед покупкою.

Компанія IKEA розробила додаток, що дозволяє клієнтам використовувати смартфони для віртуального розміщення меблів у своїх кімнатах, щоб оцінити їх зовнішній вигляд у реальному середовищі.

До того ж, інтерактивні 3D рекламні кампанії на платформах соціальних мереж можуть виявитися відмінним знаряддям у просуванні продукту чи послуги.

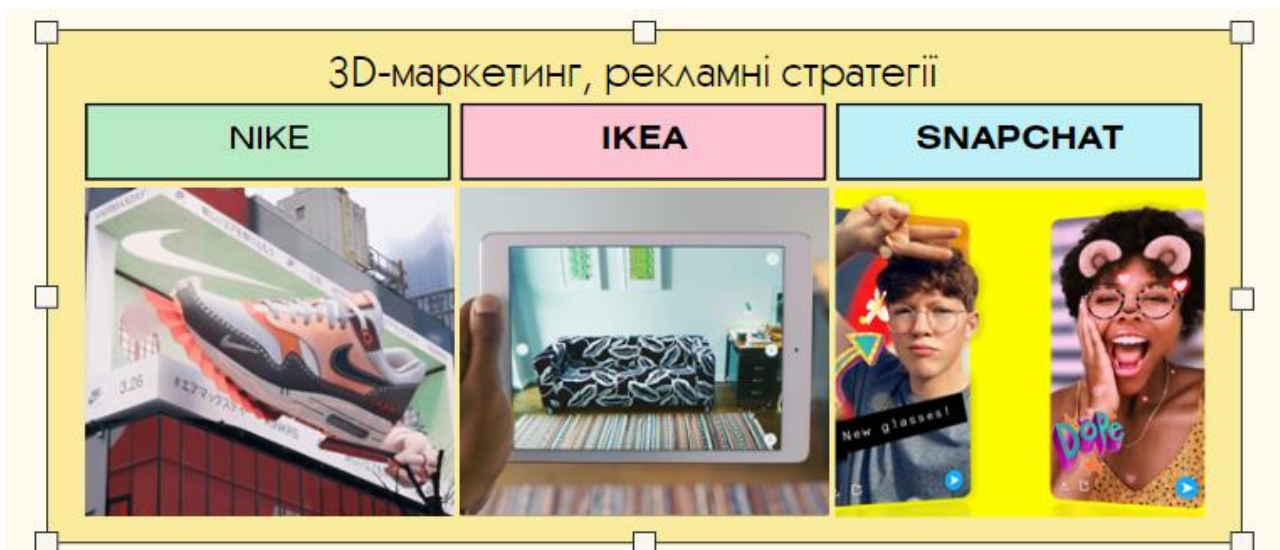


Рис. 1. Використання 3D технологій у маркетингу як стратегічний інструмент

Така компанія, як Snapchat надає можливість брендам створювати аугментовану реальність, що дозволяє користувачам випробувати продукт або взаємодіяти з брендованим контентом у своєму власному середовищі.

Усього відзначається, що використання 3D маркетингу відкриває нові можливості для брендів у взаємодії зі своєю аудиторією, надаючи неповторні враження та створюючи ефективні механізми продажу.

Цей інноваційний підхід дозволяє підприємствам вирішувати завдання за межами традиційних маркетингових стратегій та формувати власну унікальну ідентичність у сучасному світі бізнесу.

Тривимірний маркетинг визначається як важлива частина сучасних маркетингових стратегій. Його використання стає ключовим елементом в просуванні продуктів та послуг, оскільки він дозволяє створювати більш імерсивні та привабливі досвіди для споживачів. Зокрема, тривимірний маркетинг дозволяє брендам взаємодіяти зі своєю аудиторією на новому рівні, використовуючи передові технології візуалізації та інтерактивності. Це дозволяє підприємствам створювати неповторні враження та вирізнятися серед конкурентів на ринку.

- Застосування 3D маркетингу в різних сферах бізнесу:

Тривимірний маркетинг застосовується у широкому спектрі сфер бізнесу, включаючи виробництво, роздрібну торгівлю, туризм, нерухомість та інші.

Наприклад, виробники взуття можуть використовувати 3D моделювання для створення вражаючих візуальних презентацій своїх товарів, тоді як туристичні компанії можуть використовувати 3D технології для створення віртуальних турів по місцях масового відпочинку. Застосування 3D маркетингу розширює можливості бізнесу у привертанні клієнтів та збільшенні продажів.

- Ефективність тривимірного маркетингу в онлайн та оффлайн просторі:

Використання тривимірного маркетингу в онлайн і оффлайн просторі дозволяє компаніям максимально зацікавити споживачів та забезпечити їм незабутні враження. У цифровому середовищі 3D технології дозволяють створювати інтерактивні рекламні кампанії та віртуальні тури, тоді як у реальному світі вони допомагають зробити продукти більш доступними та привабливими для покупців.

- Переваги 3D візуалізації у продажі продуктів:

Використання тривимірної візуалізації значно полегшує процес продажу продуктів, оскільки вона дозволяє споживачам докладно розглянути товар перед покупкою. Це зменшує ризик невдалих покупок та сприяє збільшенню довіри до бренду.

- Роль тривимірного маркетингу у формуванні ідентичності бренду:

Використання тривимірного маркетингу дозволяє брендам створювати унікальну ідентичність, яка вирізняє їх серед конкурентів. Завдяки інноваційним підходам до візуалізації та просування продуктів, компанії можуть підсилити свою позицію на ринку та залучити більше уваги споживачів.

- Майбутнє розвитку тривимірного маркетингу:

Таким чином, прогрес у розвитку 3D технологій обіцяє подальше зростання використання тривимірного маркетингу у різних галузях бізнесу. Очікується, що компанії будуть активніше впроваджувати ці технології для просування продуктів та послуг, зокрема в онлайн і оффлайн середовищах, щоб залучати більше клієнтів та забезпечувати їм неповторні враження.

Список використаних джерел

1. Кравченко Олена, маркетолог-аналітик – «основи 3D-Маркетингу», стаття [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [https://hromadske.radio/publications/3d-marketynh-shvydka-ta-iakisna-pihulka-dlia-ukrains-koho-biznesu].
2. Максим Петренко, 3D-дизайнер. Онлайн лекція з «3D –Маркетинг у бізнес-галузях» : [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [https://cases.media/en/article/3d-marketing-u-10-biznes-galuzuzyakh].
3. СЕО маркетингового агентства, стаття «3D-маркетинг: як створити вражаючий досвід для клієнтів» Ігор Сидоренко: [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [https://dali.te.ua/blog/272-3d-efekt-nova-mozhlyvist-dlya-reklamy.html].
4. «3D-моделі та доповнена реальність у цифровому маркетингу» -Катерина Шевченко, маркетолог. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [https://uk.photorobot.com/blog/augmented-reality-in-digital-marketing].
5. «Актуальність та напрямки» - Дмитро Ковальчук, експерт з digital-маркетингу [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [https://univerpl.com.ua/blog/3d-grafika-aktualnist-napryami-ta-dumka-eksperta/].

Воскресенська О.Є.

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Понідзельський І.В.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ПЕРСОНАЛІЗОВАНИЙ МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД ДО КОЖНОГО КЛІЄНТА ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯМ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Покращення управління бізнес-процесами туристичного агента ТОВ «АРТревел.кс» пропонується здійснювати, перш за все, шляхом впровадження інновацій та зосередження на потребах клієнтів у взаємодії з іншими учасниками туристичного ринку.

Збереження індивідуального підходу залишається ключовим завданням для всіх галузей туристичної індустрії. Сучасний ринок вимагає збору та використання максимальної кількості інформації про клієнтів з аналітичних даних. Зростає попит мандрівників на індивідуалізоване обслуговування. Компанії, що прагнуть до успіху, повинні передбачати потреби подорожуючих, розуміти їх минулі труднощі і уникати їх завдяки даним і бізнес-аналітиці. Незважаючи на те, що деякі гравці вже вдосконалили обслуговування клієнтів через значні інвестиції в штучний інтелект та аналітику, важливо спостерігати за їхнім застосуванням на всіх етапах організації подорожей.

Постійний розвиток мультимедійного контенту, включаючи NDC, є ще одним важливим напрямком. При впровадженні нових підходів до маркетингу та технологічних стандартів, таких як NDC, ми будемо свідками постійного розвитку мультимедійного контенту. Очікується введення ряду нових рішень, які дозволять авіакомпаніям та постачальникам туристичних послуг створювати та використовувати контент за стандартом NDC. З урахуванням різних джерел та

навіть бізнес-моделей для такого контенту туристичним компаніям важливо буде знаходити оптимальні стратегії управління ним для досягнення своїх цілей. За допомогою різноманітного мультимедійного контенту постачальники туристичних послуг будуть максимально використовувати можливості персоналізації сервісу для кожного мандрівника.

З урахуванням зростання складності, виникає необхідність у єднанні, пошуку та порівнянні контенту. Сучасні мандрівники, як розумні та технічно освічені споживачі, прагнуть знаходити унікальні враження за допомогою простого натискання кнопок. Вони очікують високого рівня вибору, персоналізованого обслуговування і надійності на всіх каналах та пристроях, щоб порівнювати та вибирати відповідні варіанти. Таким чином, в майбутньому році для постачальників туристичних послуг ключовим викликом буде об'єднання контенту, щоб забезпечити очікувану персоналізацію.

Поширення активної співпраці в усій туристичній галузі. Розвиток технологій за останнє десятиліття кардинально змінив підхід до вивчення та бронювання туристичних послуг, а також обміну досвідом. Для відповіді на тенденції та задоволення очікувань мандрівників представникам туристичного бізнесу слід активно співпрацювати. Очікується більше відкритих API, гнучких форм партнерства та прикладів спільного створення благ, що сприятиме розвитку галузі.

Зростання кількості корпоративних мандрівників покоління Y. Прогнози Boston Consulting Group передбачають, що до 2024 року майже 50% туристичних витрат припадуть на мілленіалів. Це підкреслює важливість того, щоб гравці туристичної галузі вміли задовольняти унікальні вимоги цієї групи та використовувати її як джерело потенційного прибутку. Галузь повинна адаптуватися до нових вимог, оскільки мілленіали стають основними споживачами туристичних послуг.

Зростаючий пріоритет політики ділових поїздок для тревел-менеджерів, включаючи суміщення ділового та розважального туризму, а також забезпечення благополуччя мандрівників.

В умовах глобалізації бізнес-моделей діловий туризм продовжить набирати обертів. За даними GBTA, у майбутньому році компанії витратять 1,7 трильйона доларів на відрядження своїх працівників по всьому світу. Зростання ділового туризму призведе до більшої популярності поєднання роботи і відпочинку, оскільки працівники все частіше скористаються такою можливістю у рамках відряджень, зокрема, завдяки поліпшеним політикам ділових поїздок. Також у 2021 році важливим аспектом для тревел-менеджерів буде забезпечення благополуччя бізнес-мандрівників, включаючи їхнє здоров'я, задоволеність і продуктивність під час подорожей. Це стає особливо актуальним, оскільки 44% корпоративних мандрівників готові розглядати можливість зміни роботи через недостатню політику ділових поїздок, а 50% вважають, що ця політика впливає на їх вибір місця роботи.

Використання технологій для запобігання можливим перебоєм продовжиться. Розширення технологічних можливостей дозволить учасникам туристичного бізнесу ефективніше відповідати на зростаючий попит мандрівників. Інвестування у великі дані, автоматизацію процесів, Інтернет речей та інші передові технології стане ключовим елементом забезпечення бездоганного обслуговування пасажирів як на землі, так і в повітрі.

Поява «розумних міст» сприятиме розвитку туризму. Однією з очікуваних тенденцій є виникнення «розумних міст», що відображає складність та високі вимоги споживчого світу майбутнього. Розвиток туризму буде визначений мультимодальними перевезеннями та аналітичними даними, що дозволять забезпечити більш персоналізований і якісний сервіс для мандрівників. Успішне впровадження цієї тенденції надасть унікальний рівень обслуговування, який був раніше мрією.

Потреба в створенні позитивного враження від туристичної послуги вимагає впровадження заходів, які спрямовані на привертання уваги до компанії, її діяльності та продуктів. Спеціальні події призначені для зміни звичного порядку денного в компанії та навколишньому середовищі, стаючи подією для цільових груп громадськості.

Основні види таких заходів включають рекламні акції, презентації, церемонії відкриття, прийоми, конференції, дні відкритих дверей, круглі столи та виставки. Ці події стають особливо популярними і ефективними в умовах жорсткої конкуренції, оскільки компанії шукають унікальні шляхи позиціювання, що роблять їх виділяються на тлі інших учасників ринку.

Список використаних джерел

1. Давидова О. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України / О. Давидова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка – 2023. – №7 (172). – С. 65-69.
2. Кальченко О. Теоретичні аспекти інноваційної діяльності підприємств туристичної галузі / О. Кальченко // Вісник Чернігівського державного технологічного університету : зб. наук. праць. – Чернігів : ЧДТУ, 2021. – № 4 (54). – С. 147-155.
3. Мальська М.П. Основи туристичного бізнесу: навчальний посібник / М.П. Мальська, В.В. Худо, В.І. Цибух. - Київ: Центр навчальної літератури, 2022. – 272 с.
4. Моца А., Шевчук С., Серeda Н. Перспективи після воєнного відновлення сфери туризму в Україні. Економіка та суспільство. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>
5. Шахіна І.Ю. Теоретичні основи вивчення маркетингової діяльності / І.Ю. Шахіна, В.А. Решовський – [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://ito.vspu.net/el_ppz/el_ppz/files/Shahina/Marketung/index.html.

Джерелюк Ю.О.

*д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Гайко О.М.

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Ефективна маркетингова стратегія є дієвим інструментом для успішної діяльності підприємства, яка забезпечує формування його довготривалих конкурентних переваг в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Розробка такої стратегії визначає необхідність дослідження конкурентних позицій підприємства, аналіз його стратегічної маркетингової діяльності та формування напрямів розвитку.

Проблемам дослідження маркетингових стратегій підприємства присвячено праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як Ю.М. Мельник, В. А. Шаповалов, З. Є. Шершньова, Л.М. Шульгіна, Л.М. Пронько, К.С. Токар, Н.Р. Струк, О.Р. Капраль та ін. Сьогодні існує велика кількість різноманітних маркетингових інструментів, запропонованих різними дослідниками і науковцями. Проте на даний час не розглядаються зміни при формуванні сучасної маркетингової стратегії з використанням маркетингових інструментів, що актуалізує тему та напрям цього наукового дослідження.

За визначенням Л.М. Пронько та К.С. Токар, маркетингова стратегія – це довгостроковий, перспективний підхід і загальний план гри будь-якого підприємства чи будь-якого бізнесу з основною метою досягнення стійкої конкурентної переваги шляхом розуміння потреб і побажань клієнтів [1, с. 54]. У свою чергу Н.Р. Струк та О.Р. Капраль маркетингову стратегію розглядають як

стратегічний напрям діяльності підприємства щодо досягнення маркетингових цілей, який забезпечує приведення можливостей підприємства за допомогою маркетингових інструментів у відповідність до мінливої ситуації на ринку для досягнення довгострокових конкурентних переваг [2, с. 28].

Таким чином, під поняттям «маркетингової стратегії» слід розуміти орієнтацію діяльності компанії, підприємства, організації на запити споживачів, здійснення гнучкого регулювання та своєчасні зміни в організації.

Важливості набуває правильно обрана маркетингова стратегія, формування якої розпочинається з дослідження маркетингового середовища підприємства. Після вибору необхідного варіанта маркетингової стратегії, яка стає концепцією маркетингу, слід перейти до розробки маркетингового плану, у межах якого розробляється система програм, що має забезпечити найефективніші шляхи реалізації стратегічних цілей маркетингу. На цьому етапі визначають цільові показники, спрямовані на забезпечення організаційних умов та маркетингових напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства через продуктивне використання ресурсів. Завершальним етапом формування маркетингової стратегії є оцінка і контроль результатів, які відбуваються через порівняння результатів із цілями. Цей процес забезпечує стійкий зворотний зв'язок між процесом досягнення цілей і, власне, цілями, що стоять перед маркетингом.

На даний час країна знаходиться не тільки у нестабільному стані, але й у складній економічній та життєвій ситуації. 2022 рік ознаменувався подіями, які вплинули не лише на нашу країну, а й на всю світову економіку. Тому першочерговим пріоритетом бізнесу під час кризового періоду є нарощування фінансової стійкості підприємства та збільшення його прибутків. У цьому як малим, так і великим підприємцям у нагоді стануть такі маркетингові інструменти, які при грамотному застосуванні зможуть дати суттєвий поштовх для зростання бізнесу. Зараз усі компанії, підприємства та організації отримують новий досвід виживання у складених умовах, де інструменти, які добре працювали раніше, стали

практично марними. Так можна виділити три кроки для визначення змін при формуванні сучасної маркетингової стратегії:

перший крок – перевірка ефективності існуючої маркетингової стратегії. Адже для адаптації до нових реалій підприємцям необхідно розуміти, що саме змінилося у поведінці цільової аудиторії. Для цього є різні сервіси аналітики, за допомогою яких можна збирати, фільтрувати та порівнювати актуальні дані щодо клієнтів;

другий крок – за результатами проведеного аналізу, провести коригування повідомлень та інструментів для збільшення їх результативності;

третій крок – підсумування ключових проблем і формулювання рекомендації для їх вирішення шляхом оформлення плану дій із зазначенням термінів виконання, використання необхідних фінансових та людських ресурсів та зазначенням ключових показників, яких слід досягти у результаті впровадження стратегії.

Успішні підприємства, які прагнуть залишатися на плаву та збільшувати свої прибутки мають активно шукати нові, сучасні, дієві маркетингові інструменти, адже традиційні маркетингові стратегії сьогодні не завжди можуть гарантувати успіх. У період нестабільної ситуації у країні маркетингові стратегії мають базуватися на інноваціях у маркетингу. Тому підприємствам доцільно застосовувати такі сучасні та актуальні маркетингові інструменти:

нейромаркетинг – технології відстеження реакції людини на рекламу: візуальна (колір, пакування, фактура), аромомаркетинг, звукова тощо;

івент-маркетинг – залучення потенційних покупців або клієнтів за допомогою івент-заходів: презентації, концерти, фестивалі, конференції, виставки, форуми, корпоративні заходи тощо;

персоналізований маркетинг – добірка індивідуальних пропозицій, сформованих за вподобаннями клієнтів або ж на основі нещодавно куплених ними товарів;

контент-маркетинг – технологія створення та розповсюдження актуального для цільової аудиторії контенту з метою її залучення та стимулювання до дії;

відео-маркетинг – інструмент підвищення впізнаваності бренду, стимулювання продажів, просування компанії та її продуктів на ринок за допомогою відеоматеріалів [3, с. 51].

Формування маркетингової стратегії є складним, але життєво необхідним процесом для розвитку бізнесу. Успішна стратегія базується на комплексному аналізі зовнішніх факторів, гнучкості, швидкій адаптації до змін і орієнтації на споживача. Застосування інноваційних підходів, цифрових інструментів та управління ризиками підприємства дозволяє мінімізувати вплив негативних факторів і максимально використати можливості, що виникають в умовах кризи. Ключовими аспектами при цьому є постійний моніторинг, готовність до коригування планів і забезпечення високої цінності для клієнтів, що у результаті сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства, підтримці його репутації та тривалому зростанню навіть у нестабільних умовах.

Формування маркетингової стратегії підприємства в умовах нестабільного середовища потребує застосування адаптивних підходів, які забезпечують здатність підприємства реагувати на швидкі зміни ринкових умов. Основні підходи до формування маркетингової стратегії у таких умовах включають:

- підхід, орієнтований на ризики (здійснюється аналіз ризиків, які можуть вплинути на маркетингову діяльність підприємства);
- інноваційний підхід (акцент на впровадженні інноваційних технологій у маркетингову діяльність, використання нових продуктів, послуг, цифрових каналів комунікації та продажу, забезпечує підприємству конкурентні переваги та допомагає швидко адаптуватися до змін);
- клієнтоорієнтований підхід (заснований на глибокому розумінні потреб, очікувань і змін у поведінці клієнтів);
- адаптивний підхід (передбачає постійну адаптацію стратегії до змін у зовнішньому середовищі);

– підхід диверсифікації (розширення продуктового портфеля або вихід на нові ринки, зменшення залежності підприємства від одного сегмента чи регіону, забезпечує стабільність доходів навіть у нестабільних умовах).

Таким чином, у нестабільному середовищі успіх маркетингової стратегії залежить від здатності підприємства швидко адаптуватися до змін, ефективно використовувати доступні ресурси та орієнтуватися на потреби споживачів. Такі стратегії повинні бути гнучкими, інноваційними та спрямованими на довгостроковий розвиток, навіть у складних умовах. В умовах нестабільного середовища ефективна маркетингова стратегія повинна бути гнучкою, орієнтованою на клієнта та готовою до швидких змін. Використання комплексного підходу, який поєднує різні інструменти й методи, дозволяє підприємству мінімізувати ризики та зберігати конкурентоспроможність.

Список використаних джерел

1. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2022. № 4. С. 52-59. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf
2. Струк Н.Р., Капраль О. Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Електронний журнал «Економіка та суспільство»*. 2023. Вип. 55. С. 27-32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927>
3. Процишин Ю. Т. Стратегічний маркетинг: електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», ступеня вищої освіти «магістр». Тернопіль : ЗУНУ. 2022. 146 с. URL : <http://surl.li/xocvvhg>

Джерелюк Ю. О.

*д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Мацуєв І.М.

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Маркетинговий менеджмент є сучасним інноваційним підходом до управління підприємством для досягнення поставлених цілей, які коригуються відповідно до дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Процес організації маркетингового менеджменту є досить новим для вітчизняних підприємств. Процес організації маркетингового менеджменту – це комплекс послідовних дій, спрямованих на планування, реалізацію та контроль маркетингових заходів для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Під час характеристики маркетингового менеджменту на підприємстві система принципів відображає суттєві властивості процесу організації та відповідає за її коректне функціонування відповідно до основного призначення [1].

Маркетинговий менеджмент на підприємстві тісно пов'язаний з дослідженнями, аналізом, можливостями реагування фірми на зміни її внутрішнього та зовнішнього середовища. Формування маркетингового менеджменту на підприємстві передбачає наявність знань із основ потреб ринку, процесів виробництва, фінансово-господарських операцій та економічних принципів управління фірмою [3].

Принципам маркетингового менеджменту підпорядковано абсолютно усі процеси на підприємстві, тобто при прийнятті управлінських рішень, на перший план виходять орієнтація на ринок, потреби споживачів, вимоги зовнішнього середовища [2].

Принципи маркетингового менеджменту розглядались і групувались багатьма різними науковцями. Аналітичне осмислення поглядів науковців щодо виділення основоположних принципів організації маркетингового менеджменту на підприємстві потребує вивчення різних поглядів на поняття принципів маркетингового менеджменту.

Ковшова І.О., серед ключових принципів організації маркетингового менеджменту на підприємстві, відносить такі: науковий підхід до організації маркетингового менеджменту; своєчасність адекватної реакції на потреби ринку; соціальна-етична орієнтація на споживачів; комплексний підхід до організації маркетингового менеджменту; законність, чесність та пристойність маркетингового менеджменту; компетентність організації маркетингового менеджменту; комерційна результативність; конкретність та достовірність маркетингового менеджменту [1].

Інші принципи маркетингового менеджменту, що виокремлюються науковцями [1–3]: організаційні принципи: єдиноначальність; відповідність; правильний підбір і розстановка кадрів; гнучкість організаційних структур; запорука успішної ринкової діяльності підприємства; забезпечення зворотного зв'язку; делегування повноважень; забезпечуючі принципи: системність; наукове обґрунтування управлінських рішень; спрямованість діяльності менеджерів на досягнення певних маркетингових результатів; цільове спрямування; ефективність; оптимальність; плановість в маркетинговому менеджменті; комплексність.

На думку, Кравченко О.М. [2], в кожному окремому випадку потрібно аналізувати усі наявні точки зору, та формувати перелік принципів маркетингового менеджменту ситуативно, для кожного окремого підприємства. В цілому ж, принципи маркетингу припускають, що досягнення підприємством своїх цілей залежить від визначення потреб і запитів цільових ринків, а також від більш ефективного порівняно з конкурентами задоволення споживачів. Окрім принципів маркетингу, що лежать в основі формування системи маркетингового

менеджменту підприємства, велике значення також мають підходи до управління маркетинговою діяльністю.

На наш погляд, ключовими принципами організації маркетингового менеджменту на підприємстві є:

орієнтація на споживача – усі дії підприємства мають бути спрямовані на задоволення потреб споживачів;

системність – маркетингова діяльність має бути інтегрованою в загальну систему управління підприємством задля формування взаємозв'язку маркетингових функцій (дослідження ринку, реклама, ціноутворення, продажі) із фінансовими, виробничими та логістичними процесами;

інноваційність – постійний пошук нових ідей, продуктів, технологій і підходів для використання інновацій з метою адаптації до змін ринкового середовища та випередження конкурентів;

гнучкість – здатність підприємства оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, швидко адаптувати маркетингову стратегію до нових умов (зміна попиту, конкуренції, законодавства);

комплексний підхід – використання всіх елементів маркетингового комплексу («4Р»: продукт, ціна, місце, просування) з метою досягнення цілей щодо поєднання різних інструментів маркетингу (реклама, PR, продажі) для формування позитивного іміджу та підвищення продажів;

наукова обґрунтованість – рішення мають прийматися на основі аналітичних даних і досліджень, використання сучасних методів аналізу ринку, прогнозування та оцінки ризиків;

орієнтація на довгострокову перспективу – маркетингова діяльність має бути спрямована на створення тривалих відносин із клієнтами з метою формування лояльності споживачів і зміцнення бренду підприємства;

конкурентоспроможність – забезпечення переваги над конкурентами через унікальні пропозиції для диференціація продуктів, побудова стратегії ціноутворення, ефективне позиціонування;

орієнтація на результат – усі маркетингові зусилля повинні бути спрямовані на досягнення поставлених цілей для постійного контролю за ефективністю маркетингової діяльності, корекція дій за потреби.

Ці принципи забезпечують ефективність маркетингового менеджменту, сприяють зростанню конкурентоспроможності підприємства та дозволяють успішно функціонувати в умовах сучасного динамічного ринку, спрямовані на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, підвищення ефективності та орієнтованості на споживача.

Отже, сучасні принципи маркетингового менеджменту створюють підґрунтя для стабільного розвитку, орієнтованого на потреби ринку, та формують довгострокові конкурентні переваги. Принципи організації маркетингового менеджменту сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства, дозволяють знижувати витрати та підвищувати рентабельність, задоволенню потреб споживачів, зростанню довгострокової стабільності (завдяки стратегічному плануванню маркетингові принципи сприяють сталому розвитку компанії та її здатності зберігати прибутковість у довгостроковій перспективі), вдосконаленню управлінських процесів (використання сучасних принципів, таких як системність, прозорість і економічність, покращує організацію та координацію маркетингових функцій), розширенню ринкових можливостей (завдяки кращому розумінню ринку та конкурентного середовища, компанія може ідентифікувати нові сегменти та ефективно працювати на них) та ефективному використанню цифрових технологій (інтеграція діджитал-інструментів, таких як аналітика даних, CRM-системи та автоматизація процесів, сприяє підвищенню результативності маркетингових заходів).

Список використаних джерел

1. Ковшова І. О. Організація маркетингового менеджменту на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 244-249.
2. Кравченко О. М., Кравченко О. А. Формування системи маркетингового менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 27. С. 244-249. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-36>
3. Шуміло О. С., Євтушенко Г. В. Теоретичні засади маркетингового менеджменту підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2023. № 8. С. 309-315. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-309-315>

Джерелюк Ю. О.

*д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Попович Н. Н.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах швидких змін на ринку та глобалізації економіки, формування конкурентоспроможності підприємства стало однією з найактуальніших тем для наукового дослідження. У зв'язку з цим питання ефективного застосування системного підходу для забезпечення стабільного економічного розвитку підприємств набуває особливої важливості. Системний підхід в даному контексті є ефективним методом, який дозволяє комплексно оцінити та розвинути конкурентні переваги підприємства, орієнтуючись на інтеграцію всіх його складових.

Системний підхід передбачає розгляд підприємства як цілісної системи, у якій взаємодіють різні елементи: ресурси, процеси, управлінські рішення, ринкове середовище та інші фактори. Це дозволяє врахувати не лише окремі елементи, але й їх взаємозв'язки та вплив на загальний результат. Важливим є застосування методів стратегічного управління, аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, а також адаптація до змін у ринковому середовищі.

Ключовими аспектами системного підходу є: аналіз зовнішнього середовища, оцінка внутрішніх ресурсів, розробка стратегії, моніторинг та аналіз [1].

Аналіз зовнішнього середовища. Оцінка зовнішнього середовища є важливим етапом формування конкурентоспроможності підприємства. Виявлення ринкових трендів, потреб споживачів і конкурентів дозволяє підприємству зрозуміти, які фактори впливають на його діяльність та які можливості існують для

розвитку. Для цього використовуються методи ПЕСТ-аналізу (політичні, економічні, соціокультурні та технологічні фактори) та SWOT-аналізу (сильні і слабкі сторони, можливості та загрози). Згідно з дослідженнями, ефективно застосування ПЕСТ-аналізу дозволяє підприємствам передбачити зміни в зовнішньому середовищі та адаптувати свої стратегії на основі цих даних [3].

Оцінка внутрішніх ресурсів. Внутрішні ресурси підприємства, зокрема фінансові, людські, інформаційні та технологічні, є важливим елементом для забезпечення конкурентоспроможності. Оцінка їх ефективності дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, що в свою чергу допомагає визначити напрямки для вдосконалення. Ключовими аспектами внутрішнього оцінювання є ефективність використання ресурсів, рівень автоматизації та інноваційність процесів, що значною мірою впливають на конкурентоспроможність [2].

Розробка стратегії. Стратегічне управління є основою для розвитку конкурентоспроможності підприємства. Розробка стратегії включає визначення стратегічних цілей, адаптацію до змінюваного ринкового середовища та реалізацію інноваційних підходів. Для цього необхідно враховувати не тільки поточний стан підприємства, але й прогнозувати майбутні тенденції на ринку. Згідно з основами системного підходу, стратегія повинна враховувати потенційні загрози та можливості, що з'являються через глобалізацію та швидкі зміни в технологіях.

Моніторинг та аналіз. Оцінка результатів діяльності підприємства повинна бути постійною та адаптивною. Моніторинг дозволяє оперативно виявити відхилення від намічених цілей та вжити необхідних коригувальних заходів. Це включає аналіз фінансових результатів, ефективності управлінських рішень та адаптації до змін на ринку. Як зазначається, постійний моніторинг та аналіз стратегії є важливими для підтримки конкурентоспроможності в умовах непередбачуваних змін [2].

Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства дозволяє не лише виявити слабкі місця, але й побудувати комплексну стратегію

розвитку, що буде адаптована до специфіки ринку і потреб споживачів. Його основна мета – забезпечити стійке становище підприємства на ринку, підвищити його привабливість для інвесторів і забезпечити ефективне використання ресурсів.

Основними перевагами системного підходу є: комплексний аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства; оцінка внутрішніх і зовнішніх ресурсів для визначення напрямків удосконалення; постійний моніторинг результатів та гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища.

Використання системного підходу дає змогу підприємствам підвищити свою стійкість та адаптивність, забезпечуючи їх здатність до довгострокового успіху в умовах високої конкурентної боротьби.

Список використаних джерел

1. Боднар Н. В. Модель формування конкурентоспроможності підприємств на основі системного підходу. *Економічний вісник Національного авіаційного університету*. 2021. № 2. С. 84-96.
2. Гуменюк О. В. Інтеграція системного підходу в стратегічне управління підприємством. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. № 10. С. 123-137.
3. Криворучко О. А. Системний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Економіка та управління*. 2020. № 6. С. 56-70.

Єфімцева Л. О.

*д-р філос., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Київський кооперативний інститут бізнесу і права
м. Київ*

Петрик М. І.

*здобувач вищої освіти
Київський кооперативний інститут бізнесу і права
м. Київ*

ВПЛИВ ПОРУШЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ НА ПРИБУТКОВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

У сучасних реаліях ведення бізнесу логістичні ланцюги постачання відіграють значну роль: «...ефективність національної та глобальної економіки у значній мірі залежить від рівня забезпеченості виробників сировиною та матеріалами, транспортними засобами, обладнанням, раціонального планування перевезення вантажів...» [1, с. 2]. В розрізі впливу логістичних ланцюгів постачання на національну економіку слід відмітити їх взаємодію із різноманітними сферами. Зокрема, ними постає інфраструктура, людський капітал, міжнародні зв'язки, логістична складова тощо. Військові дії створюють перепони в отриманні сировини, матеріалів і готової продукції, що суттєво впливає на прибутковість бізнесу. Порухення ланцюгів постачання під час війни створює масштабні виклики для українських підприємств, адже воно зачіпає всі ключові аспекти бізнесу: від логістики до виробничих процесів і взаємодії з клієнтами. Особливо чутливими до цих викликів є енергозалежні галузі, такі як металургія, сільське господарство [7, с. 59] та логістика. Водночас, у таких умовах особливого значення набуває здатність підприємств адаптуватися та використовувати інноваційні підходи для вирішення проблем.

Основними ключовими проблемами, до яких призводять військові дії та впливають на логістичні ланцюги постачання, постають руйнування інфраструктури, перебої в роботі постачальників, зростання витрат на логістику,

нестача робочої сили, нестабільність цін на сировину та енергоресурси, скорочення виробничих циклів.

Руйнування інфраструктури. Знищення доріг, мостів, портів та інших транспортних вузлів унеможлиблює своєчасне транспортування ресурсів: “... на початок травня 2022 р. ворогом зруйновано та пошкоджено близько 30% інфраструктури. І цей показник щоденно зростає. Завдані ворогом збитки, за оцінками експертів, вже перевищують 100 млрд дол. США. Зокрема, за час ворожих атак було пошкоджено та зруйновано понад 23 тис. км доріг, 300 мостів, 10 військових аеродромів, вісім аеропортів і два порти...” [2, с. 87]. Для прикладу, блокада та руйнування інфраструктури в Маріуполі призвели до зупинки роботи металургійних підприємств;

Перебої в роботі постачальників. Постачальники часто не можуть виконувати свої зобов'язання через власні проблеми: руйнування виробничих потужностей, евакуацію персоналу чи зупинку виробництва. Це торкнулося, зокрема, ЗАЗ і текстильних підприємств сходу України;

Зростання витрат на логістику. Альтернативні маршрути перевезень через зони бойових дій збільшують витрати на паливо, страхування та час доставки (табл. 1).

Таблиця 1

Маршрут Харків-Херсон

Показник	Варіанти маршрутів		Різниця (+/-)
	Через зони бойових дій	Альтернативний маршрут	
Довжина маршруту (км)	545	600	+55
Час доставки (годин)	10	12	+2
Витрати на паливо (грн)	8 499,07	9 363,03	+863,96
Страхові витрати (грн)	2000,0	3000,0	+1000,0

Джерело: складено автором за даними [4, 5, 6]

Нестача робочої сили. Через мобілізацію та евакуацію працівників підприємства логістичної сфери втратили до 30% персоналу: “... масова міграція населення, руйнування підприємств, знищення освітньої інфраструктури,

психологічний тиск та загибель висококваліфікованих спеціалістів створили значні проблеми для збереження та відновлення людського капіталу... “ [3, с. 57];

Глобальні коливання на ринках. Нестабільність цін на сировину та енергоресурси впливає на витрати підприємств. Наприклад, різке зростання цін на зерно обмежило можливості експорту української продукції.

Диверсифікація постачальників. Підприємства змушені шукати нових постачальників у стабільних регіонах, але це вимагає додаткових витрат і часу.

Скорочення виробничих циклів. Брак сировини та комплектуючих змушує підприємства зменшувати обсяги виробництва, що призводить до фінансових втрат.

Для вирішення проблем, пов'язаних із порушенням ланцюгів постачання під час війни, можна запропонувати низку практичних кроків. Одним із ключових напрямів постає розвиток альтернативної логістики. Зокрема, це будівництво тимчасових транспортних шляхів, а саме понтонних мостів і об'їзних маршрутів, які дадуть можливість забезпечити мінімально необхідне транспортне сполучення. Окрім альтернативної логістики, інтеграція з міжнародними логістичними системами також являється важливим кроком, адже використання європейських транспортних коридорів і портів може частково компенсувати втрати: “... сучасні тенденції у світовій економіці свідчать про необхідність вивчення перспектив використання міжнародних транспортних коридорів...” [8, с. 2].

Окрім зазначеного, для підтримки постачальників та виробників доцільно впроваджувати державні програми субсидій, які допоможуть бізнесу швидше відновити діяльність. Також об'єднання підприємств у кооперативи може стати ефективним способом спільного подолання логістичних труднощів.

У галузі людського капіталу важливо організувати програми перепідготовки працівників, зокрема у сфері логістики, а також забезпечити мотиваційні стимули для персоналу, який працює у складних умовах.

З огляду на довгостроковий характер наслідків війни, стратегічне планування, інтеграція з міжнародними ринками та впровадження сталих практик

можуть стати запорукою відновлення економіки України. Крім того, тісна співпраця між державою, бізнесом та міжнародними організаціями є необхідною для відновлення ланцюгів постачання та стабільного розвитку. Загалом, виклики, спричинені війною, створюють умови для кардинальної трансформації бізнес-процесів. Успішне подолання цих проблем дозволить українським підприємствам не лише відновити свої позиції, але й закласти основи для стійкого зростання у поствоєнний період.

Список використаних джерел

1. Кривещенко, В., Хмурковський, Г., Ляденко, Т. *Оптимізація логістичних ланцюгів постачання в умовах глобальних криз*. Економіка та суспільство. 2024. № 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4172>.
2. Шульц, С. Л., О. М. Луцків. *Проблеми функціонування транспортної інфраструктури та логістики України в умовах воєнного часу*. Регіональна економіка 2. 2022. № 104. С. 85-93. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-2-9>.
3. Іскра, В., Курило А., Реміняк Ю.. *Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу. Соціально-економічні наслідки війни для людського капіталу України: матеріали Міжнародного наук.-практ. форуму*. Дубляни: ЛНУП, 2024. С. 56-59.
4. Страхова компанія “ЮТИКО”. URL: <https://www.utico.ua/page/strahuvannya-vantazhu> (дата звернення: 01.12.2024).
5. Мінфін. *Ціни на паливо на заправках України*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel/detail/> (дата звернення: 01.12.2024).
6. Воробець О. *Експерти розповіли, скільки палива насправді витрачають фури*. Avtosota. 2024. URL: <https://avtosota.com/44714-eksperty-rozpovily-skilky-palyva-naspravdi-vytrachayut-fury.html> (дата звернення: 03.12.2024).
7. Панченко, В. А. *Оптимізація агропромислової логістики України в умовах порушення ланцюгів постачання через війну*. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2024. Вип. 77. С. 57-61.
8. Кушнір Л., Гречанюк Р., Сербул-Великий І. *Перспективи використання та розвитку міжнародних транспортних коридорів як елемент підвищення логістичної привабливості України*. Економіка та суспільство. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1991>.

Кокорєва О.В.

*к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Лященко О.Л.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ: МЕТОДИ ТА ПОКАЗНИКИ

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку туристичних послуг ефективність маркетингових стратегій відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку підприємств. З початком пандемії COVID-19, а згодом війни Росії проти України, конкурентна боротьба на туристичному ринку значно посилилася. Постійна зміна споживчих уподобань, зростання вимог до якості послуг, глобалізація ринку та вплив цифрових технологій зумовлюють необхідність постійного моніторингу та вдосконалення маркетингових підходів. У зв'язку з цим підприємства стали приділяти більше уваги розробці та вибору ефективних маркетингових стратегій.

Аналіз ефективності маркетингових стратегій дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у ринковому середовищі, виявляти сильні та слабкі сторони у своїй діяльності, а також оптимізувати витрати на маркетинг. Використання сучасних методів оцінювання (таких як ROI, Customer Lifetime Value, аналіз ланцюгів цінності) і визначення ключових показників ефективності (KPI) дає можливість розробляти стратегії, що максимально відповідають потребам споживачів і сприяють підвищенню конкурентоспроможності.

Зростаюча роль інноваційних технологій і цифрових інструментів у маркетингу туристичних послуг також посилює потребу у вивченні ефективності їхнього застосування. Таким чином, тема дослідження є надзвичайно актуальною для вдосконалення маркетингової діяльності підприємств у туристичній сфері та забезпечення їх довгострокового успіху.

Ефективність маркетингових стратегій туристичного підприємства визначається рівнем досягнення стратегічних цілей, таких як збільшення доходу, залучення нових клієнтів, утримання існуючих, розширення ринку та підвищення впізнаваності бренду. Вона вимірюється через кількісні та якісні показники, зокрема ROI (рентабельність інвестицій), Customer Acquisition Cost (CAC), частку ринку, рівень лояльності клієнтів та їхню задоволеність. В таблиці 1 представлено порівняльний аналіз ефективності маркетингових стратегій національних та міжнародних туристичних підприємств.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз ефективності маркетингових стратегій туристичних підприємств

Підприємство	Географічне походження компанії	Використовувана стратегія	Переваги стратегії	Недоліки стратегії	Результат	Показники ефективності оцінки результатів реалізованої стратегії
TUI Group	Німеччина	Диверсифікація продуктів, цифрова трансформація	Висока персоналізація послуг, використання мобільних додатків для бронювання, широкий асортимент турів	Високі витрати на впровадження технологій та цифрових інновацій	Підвищення лояльності, розширення клієнтської бази	ROI, частка ринку, зростання кількості повторних клієнтів
Booking.com	Нідерланди	Онлайн-маркетинг, SEO та контекстна реклама	Глобальне охоплення аудиторії, зручний інтерфейс	Залежність від пошукових систем, висока конкуренція	Лідерство в онлайн-бронюванні	CTR (Click-Through Rate), CAC, частота конверсій
Join UP!	Україна	Агресивне просування, партнерство з авіаперевізниками	Швидке завоювання частки ринку, регіональна впізнаваність	Ризики через нестабільність партнерів, виклики пов'язані з воєнними подіями	Домінування на українському ринку	Число нових клієнтів, рентабельність турів, рівень впізнаваності бренду
Airbnb	США	Орієнтація на спільноту, орієнтація на контент створений користувачами	Високий рівень довіри клієнтів, мінімальні витрати на рекламу	Регуляторні обмеження в деяких країнах	Розширення ринку, лояльність клієнтів	Customer Lifetime Value (CLV), рівень лояльності клієнтів, частка ринку

Розроблено автором на основі [1,2,3,4]

Важливо відмітити, що на вибір маркетингової стратегії впливають низка зовнішніх факторів таких як:

- географічне походження компанії;
- стан ринку та рівень конкуренції (насиченість ринку конкурентами, тенденції розвитку туристичних послуг, наприклад, популярність екотуризму, авантюрного туризму, а також поведінка конкурентів і їхні стратегії);
- попит і споживчі уподобання (зміни в потребах клієнтів, наприклад, після пандемії COVID-19 зросла популярність внутрішнього туризму, соціально-демографічні особливості цільової аудиторії, такі як: вік, дохід, стиль життя);
- економічна ситуація в країні (рівень інфляції та платоспроможність населення, вплив глобальних економічних криз, війни або регіональні конфлікти);
- технологічні зміни (розвиток цифрових платформ та інструментів для маркетингу: соціальні мережі, мобільні додатки; впровадження аналітичних систем для персоналізації послуг);
- політичні та регуляторні умови (наявність обмежень або підтримка з боку держави, візові режими, доступність транспорту, регулювання ринку туризму);
- соціально-культурні чинники (тенденції до свідомого споживання: екотуризм, підтримка локальних громад; вплив пандемій або інших глобальних подій на уподобання мандрівників).

Серед впливу внутрішніх факторів на вибір стратегії туристичного підприємства можна виділити:

- цілі підприємства (в основному це збільшення доходів, утримання існуючих клієнтів, вихід на нові ринки) та розвиток бренду або посилення впізнаваності;
- ресурси підприємства (фінансові можливості для реалізації масштабних маркетингових кампаній, доступ до кваліфікованих кадрів у сфері маркетингу та інфраструктурні можливості для надання якісних послуг);

- особливості пропонованого продукту (унікальність і конкурентні переваги турів, наприклад, ексклюзивні маршрути, індивідуальний підхід до клієнтів; сезонність туристичних послуг);
- досвід підприємства (успішність попередніх маркетингових стратегій, репутація на ринку та взаємини з партнерами: готелями, перевізниками, екскурсводами);
- корпоративна культура та цінності (орієнтація на інновації, сталість або соціальну відповідальність).

Крім того, цікавим та креативним підходом Американської компанії «Airbnb» до залучення нових клієнтів є спеціальна робота з лідерами думок, так наприклад, для всіх заходів і запуску нових продуктів Airbnb активно співпрацює з блогерами, журналістами та зірками соціальних мереж. У 2015 році компанія провела яскраву акцію, створивши «плавучий будинок» на річці Темзі в Лондоні. Кампанія мала величезний успіх: було опубліковано понад 340 статей, залучено десятки тисяч нових користувачів і отримано мільйони реакцій у соціальних мережах. Однією з ключових стратегій «Airbnb» став реферальний маркетинг. Користувачі могли отримувати бонуси за залучення друзів, що дозволило платформі досягти значного зростання без великих витрат на рекламу [4].

В умовах війни компанія Join UP!, яка є одним із лідерів туристичного ринку України, адаптувала свої маркетингові стратегії для швидкої реакції на змінювані обставини та потреби своїх клієнтів. Основні напрямки їхніх маркетингових стратегій включають :

1. Фокус на внутрішньому туризмі. У зв'язку з обмеженнями міжнародних поїздок і небезпекою, що виникла через війну, Join UP! значно збільшила пропозиції для внутрішнього туризму. Вони почали активно просувати тури по Україні, сприяючи розвитку локальних напрямків і підтримці національного туристичного ринку.

2. Гнучкість в умовах невизначеності. Компанія адаптувала свої стратегії для того, щоб врахувати можливі зміни в планах клієнтів, пропонуючи гнучкі умови

бронювання та анулювання турів. Це дозволяє залучати клієнтів, котрі можуть бути не впевнені в своїх планах через ситуацію в країні.

3. Підтримка патріотичних настроїв. Join UP! активно використовує маркетинг, спрямований на підтримку патріотичних настроїв серед українців. Вони просувають тури, які пов'язані з культурною спадщиною та історичними місцями України, таким чином підвищуючи інтерес до подорожей в межах країни.

4. Інтернет-маркетинг і соціальні мережі. В умовах обмежень на фізичні рекламні кампанії та нестабільної ситуації на ринку, компанія активно використовує онлайн-платформи, соціальні мережі та цифрові інструменти для просування своїх послуг. Рекламу в соціальних мережах (Facebook, Instagram) і співпраця з інфлюенсерами допомагає їм підтримувати контакт з клієнтами та привертати нових.

5. Цільова реклама та спеціальні пропозиції. У період війни Join UP! фокусується на розробці спеціальних пропозицій і знижок для сімей, пенсіонерів та інших соціальних груп, які можуть бути зацікавлені в подорожах по Україні, що є важливою складовою їх стратегії підтримки клієнтів у складні часи.

6. Соціальна відповідальність. Важливою складовою є соціальна відповідальність. Join UP! долучилася до ініціатив підтримки українських Збройних сил, а також допомоги постраждалим від війни, що також позитивно впливає на імідж компанії.

Загалом, стратегія Join UP! в умовах війни базується на гнучкості, орієнтації на внутрішній ринок, підтримці патріотичних настроїв та активному використанні цифрових каналів комунікації.

Вибір маркетингової стратегії туристичного підприємства є багатофакторним процесом, що вимагає комплексного підходу, врахування змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх ресурсів. Ефективна стратегія повинна відповідати не лише сучасним викликам ринку, але й довгостроковим цілям підприємства. Ефективність маркетингових стратегій туристичних підприємств залежить від їхньої адаптації до змін ринку, впровадження інновацій та чіткого

визначення цільової аудиторії. Успішні компанії демонструють, що комбінація цифрових технологій, партнерств і клієнтоорієнтованого підходу забезпечує довгострокову конкурентоспроможність.

Список використаних джерел

1. TUI Marketing Strategy. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.marketingweek.com/tui/> (дата звернення 01.11.2024).
2. Основні секрети маркетингової стратегії Booking.com. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://prohotelia.com/2018/07/strategy-booking-com/> (дата звернення 01.11.2024).
3. Канікули під час карантину: Join UP! аналізує як подорожували українці влітку 2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://joinup.ua/uk/news/kanikulipid-chas-karantinu-join-up-analizuye-yak-podorozhuvali-ukrayintsi-vlitku2020/> (дата звернення 01.11.2024).
4. Маркетингова стратегія Airbnb. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://digital-expert.online/ru/blog/marketing/digital-expert-recommends/airbnb-marketing-strategy> (дата звернення 01.11.2024).
5. Як працює туроператор Join UP! Під час війни в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mc.today/uk/z-neba-na-zemlyu-yak-zminivsyu-turoperator-join-up-za-roki-povnomasshtabnoyi-vijni/> (дата звернення 01.11.2024).

Набока Р.М.

*к.е.н, доцент, завідувач кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Сіроштан В.О.

*здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ І ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ У СИСТЕМІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасний бізнес характеризується високою динамічністю і глобалізацією ринків, що ставить перед підприємствами нові виклики в управлінні збутовою діяльністю. Одним з основних факторів успіху є ефективна інтеграція

маркетингових та логістичних функцій, що дозволяє підприємствам забезпечити конкурентні переваги через оптимізацію процесів постачання та розподілу продукції.

Збутова діяльність підприємства не обмежується лише реалізацією товарів чи послуг, але й включає в себе комплекс заходів, які забезпечують досягнення високої ефективності продажів, утримання клієнтів і адаптацію до швидко змінюваних умов ринку. У цьому контексті маркетингові та логістичні стратегії повинні бути тісно пов'язані, адже логістика забезпечує своєчасність поставок та мінімізацію витрат, а маркетинг відповідає за створення попиту та підтримку бренду. Інтеграція цих двох функцій може значно підвищити ефективність збутової діяльності та забезпечити стійкість компанії на ринку.

Незважаючи на важливість цієї проблеми, питання інтеграції маркетингових та логістичних стратегій в процесах збуту залишається недостатньо вивченим. Особливо це стосується застосування новітніх підходів і технологій для досягнення синергії між маркетингом та логістикою в інтегрованих підприємствах. Тому дослідження цього питання є надзвичайно актуальним для забезпечення ефективного управління збутом і оптимізації бізнес-процесів в умовах глобалізації та цифровізації економіки.

Роль та функції маркетингу і логістики були предметом досліджень численних вчених, зокрема О.О. Красноручького [1], Є.В. Крикавського [2], В.А. Герцика [3], Л.О. Чорної [4] та інших науковців.

В Україні, де бізнес-середовище постійно змінюється через економічні, політичні та соціальні фактори, а також через зовнішні виклики, зокрема війну, це питання набуває ще більшої актуальності. Підприємства стикаються з низкою проблем, пов'язаних з ефективним управлінням збутовою діяльністю через відсутність належної інтеграції маркетингових та логістичних стратегій. Це стосується як великих корпорацій, так і малих та середніх підприємств.

Основними завданнями, які розв'язуються в рамках збутової (розподільчої) логістики, є: максимізація прибутку підприємства при більш повному задоволенні

попиту споживачів; ефективне використання виробничого апарату підприємства за рахунок оптимального завантаження виробничих потужностей замовленнями споживачів; раціональна поведінка на ринку з урахуванням його кон'юнктури, що постійно змінюється; вивчення і задоволення потреб у логістичному сервісі; раціоналізація параметрів, структури та просування динамічних матеріальних потоків [5].

Серед основних проблем, з якими стикаються сучасні українські підприємства в умовах війни і які впливають на вибір маркетингових та логістичних стратегій в системі збутової діяльності можна виділити:

1. Нестабільність постачання та логістичні труднощі. Війна в Україні призвела до значних перебоїв у постачаннях та логістичних ланцюгах. Виникли проблеми з доставкою товарів з-за кордону, а також у внутрішній логістиці через блокування доріг, пошкодження інфраструктури, нестачу пального та інших ресурсів. Це змушує підприємства адаптувати свої маркетингові стратегії до нових умов, змінюючи пропозицію та канали збуту.

2. Вплив інфляції та девальвації на ціноутворення. Через економічну нестабільність, зокрема девальвацію гривні та високий рівень інфляції, підприємства змушені постійно коригувати ціни. Це викликає невизначеність серед споживачів і ускладнює планування маркетингових стратегій. Логістика, з іншого боку, збільшує витрати на перевезення та зберігання товарів, що також впливає на кінцеву ціну. Так, продукти харчування, особливо імпортного виробництва, значно здорожчали через зростання витрат на транспортування і підвищення вартості сировини. Це змусило підприємства змінювати маркетингові стратегії, акцентуючи увагу на більш доступних товарах.

3. Недостатня цифровізація бізнес-процесів. Багато українських підприємств, особливо в малому та середньому бізнесі, не встигли адаптуватися до швидкого переходу в цифрове середовище. Це значно ускладнює інтеграцію маркетингових та логістичних стратегій, особливо в умовах війни, коли фізичні магазини та канали збуту не завжди доступні. Наявність сучасних ІТ-рішень для

управління ланцюгами постачання, маркетинговими кампаніями та обробкою замовлень є важливим аспектом, що дає конкурентні переваги.

4. Невизначеність споживчого попиту. В умовах війни споживачі змінюють свої пріоритети та витратні звички. Зростання невизначеності, страх перед майбутнім, скорочення доходів призводить до того, що споживачі обирають більш базові товари, що ускладнює прогнозування попиту та планування збуту. Маркетингові стратегії потребують гнучкості для швидкої адаптації до нових потреб споживачів, а логістика повинна забезпечити ефективність розподілу товарів навіть за умов змін у попиті. Так, споживчі товари преміум-класу стали менш популярними серед населення, яке змістило свої пріоритети на більш необхідні і доступні продукти, зокрема, медичні засоби та товари першої необхідності.

В таблиці 1 представлено можливі результати інтеграції маркетингових і логістичних стратегій у системі збутової діяльності підприємств.

Таблиця 1

Результати інтеграції маркетингових та логістичних стратегій у системі збутової діяльності підприємств

Напрямок	Маркетингові стратегії	Логістичні стратегії	Результати інтеграції
Ціноутворення	Гнучке ціноутворення з урахуванням змін у попиті	Оптимізація витрат на транспортування та зберігання	Забезпечення конкурентоспроможних цін і збереження маржі
Канали збуту	Оцифровка каналів продажу, створення онлайн-платформ	Автоматизація складів, оптимізація транспортних шляхів	Розширення доступу до споживачів через онлайн та офлайн канали
Прогнозування попиту	Аналіз споживчих уподобань, сезонні акції	Прогнозування обсягів товарів, облік запасів	Покращення прогнозування і зниження ризику перепостачання чи дефіциту
Підтримка бренду	Розробка кампаній для підвищення впізнаваності	Забезпечення своєчасних поставок, мінімізація затримок	Збільшення лояльності клієнтів завдяки високій якості обслуговування

Інтеграція маркетингових і логістичних стратегій дозволяє підприємствам забезпечити ефективне управління ланцюгами постачання, знижуючи витрати і покращуючи клієнтське обслуговування. Для цього потрібно використовувати сучасні підходи та технології для управління маркетингом і логістикою, що включають автоматизацію процесів, аналіз даних і прогнозування попиту. Водночас підприємства повинні реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, адаптуючи свої стратегії до поточних умов.

Список використаних джерел

1. Красноручський О.О. Системи управління збутовою діяльністю аграрних підприємств: стратегія, механізми, інструментарій: [монографія] / О.О. Красноручський. – Херсон : Грінь, 2012. – 347 с.
2. Крикавський Є.В. Логістика для економістів: [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / Є.В. Крикавський. – Львів : Нац. ун-т Львів. політехніка, 2004. – 447 с.
3. Герцик В.А. Управління розподілом продукції підприємства: [монографія] / В.А. Герцик. – Луганськ : СЛУ, 2011. – 239 с.
4. Чорна Л.О. Управління ціноутворенням в каналах реалізації продукції підприємств харчової промисловості : [монографія] / Л.О. Чорна. – К. : Національний університет харчових технологій, 2006. – 239 с.
5. Толочко В. М. Основи логістики збуту (розподілу). Управління товарними запасами: Метод. реком. для підготов. та провед. семінар. занять з курсу «Управління та економіка фармації» / В. М. Толочко, М. В. Чашева – Х.: Вид-во НФаУ, 2006. – 19 с.

Шукліна В.В.

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Іващенко С.М.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНОГО РЕСУРСУ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Цифрові трансформації є перебудовою шляхом перегляду бізнес-стратегії або цифрової стратегії, цілей, продуктів, маркетингового підходу, тощо, шляхом прийняття відповідних технологій. Вони прискорюють продаж і зростання підприємства через комплекс змін інноваційних інструментів та рішень, які використовують інформаційні ресурси для оптимізації всіх етапів виробництва, включають в себе автоматизовані системи управління, штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), великі дані (Big Data), дрони, робототехніку, геоінформаційні системи (GIS) та інші цифрові рішення, що дозволяють збирати, аналізувати і використовувати дані для прийняття адекватних управлінських рішень [1].

Інформаційний ресурс маркетингової діяльності підприємства є сукупністю документів у інформаційних системах – книги, статті, архіви, банки даних тощо, які допомагають досягати цілей за рахунок раціонального використання та скорочення негативного впливу бізнес-середовища на маркетингову діяльність [2]. Ключова роль у трансформації, забезпечуючи підвищення результативності, стійкості та конкурентоспроможності в умовах глобальних змін.

Оптимізація інформаційних ресурсів є стратегічно важливим завданням для забезпечення результативності маркетингової діяльності та сталого розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки, як засіб підвищення ефективності використання ресурсів [1]. Використання аналітики та прогнозування на основі

великих даних допомагає знижувати маркетингові ризики через моделі прогнозування.

Результативність маркетингової діяльності підприємств за умов використання якісних інформаційних ресурсів та технологій свідчить про організаційні чи суспільні зміни, що характеризуються впровадженням інформаційних технологій в усі аспекти взаємодії з ринком, їхню здатність в умовах цифрових трансформацій значно підвищувати ефективність процесу просування, оптимізації використання всіх видів ресурсів, зниження собівартості комплексу маркетингу, підвищення рентабельності бізнесу.

Етап цифрових трансформацій в діяльності підприємств означає, що інформаційні інструменти за своєю суттю забезпечують нові види маркетингових рішень та інновацій в області креативної творчості, а не просто вдосконалюють та підтримують традиційні методи здійснення товарно-збутової комунікації. Оскільки такий вплив на підприємства є глибоким, багато хто з сучасників керівників намагається реалізувати весь інформаційний потенціал відповідно до індексу галузевого цифрування McKinsey Global Institute. Хоча бізнес-процеси в сучасних умовах переживають великі зміни, досягаючи значного прогресу у використанні цифрової трансформації маркетингової діяльності, навіть розвинені країни мають значний потенціал для подальшої диджиталізації [3].

Діджиталізація бізнесу на якісному інформаційному ресурсі можлива не тільки на початку становлення комплексу маркетингу підприємства, а й на більш пізніх етапах отримання результатів щодо реалізації маркетингової діяльності з перевагами щодо [1;4]:

- поліпшення клієнтського досвіду – за допомогою маркетингових технологій і інструментів вдається підтримувати максимально персоналізовану взаємодію зі споживачами,
- гнучкості бізнес-процесів, а також їх прискорення,

– можливості використання інноваційних інструментів – хмарні технології, інструменти стратегії Mobile First і готові рішення, що значно полегшують роботу за функціональною архітектурою маркетингової інформаційної системи.

Отже, вплив інформаційного ресурсу на результативність маркетингової діяльності підприємств в умовах цифрових трансформацій виявляється в перспективах цифровізації [2;4]: розробка поліпшеної моделі маркетингової діяльності, побудованої на цифровізації і прагненні до модернізації та цифрових послуг або модернізація існуючих під сучасні технології; діджиталізація маркетингових алгоритмів таким чином, щоб управління життєвим циклом товарів стало простіше і доступніше; автоматизація збору, обробки, а також зберігання даних маркетингової інформаційної системи; маркетингове управління мережами поставок; здійснення управлінських функцій; ефективна автоматизація праці фахівців маркетингу шляхом впровадження роботів, а також застосування електронного текстоформування і документообігу.

Список використаних джерел

1. Летуновська Н.Є. Маркетинг у цифровому середовищі: підручник Суми: СумДУ, 2021. 259 с.
2. Кримська А.О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. Академічні візії. Вип. 26. 2023. С. 11-19.
3. Ігнатенко Р. В. Розвиток цифрового маркетингу у світі та в Україні. Бізнес Інформ. 2022. № 1. С. 450-455.
4. Ажажа М. Концепція цифрового маркетингу 4.0: еволюція, характеристика, типологія. Humanities Studies. 2023. №14 (91). С. 135-147.

СЕКЦІЯ 3.

**СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ
ПРОЦЕСІВ В МІЖГАЛУЗЕВИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ
СТРУКТУРАХ**

Воскресенська О.Є.

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Максименко Ю.М.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

**ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК СУЧАСНИЙ РУШІЙ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

Попри значну складність процесу цифрової трансформації, з кожним роком все більше компаній приймають рішення на користь неї.

Оскільки світ і його споживачі стають все більш цифровими, успіх компанії залежить від того, наскільки цифровою вона може стати у найближчому майбутньому. Це стосується як секторів B2C, так і B2B, оскільки поведінка споживачів, споживання знань і процеси зараз змінилися. За даними Statista, у 2024 році витрати на технології та послуги цифрової трансформації досягнуть 1,8 трильйона доларів США, а до 2025 року – сягнуть до 2,8 трильйона доларів. Це зростання демонструє, скільки компанії планують інвестувати, щоб конкурувати.

Таким чином, можемо побачити, що у наш час цифрові технології продовжують набирати оберти в різних галузях. В таких умовах важливо продовжувати процес цифрової трансформації, щоб не втратити уже зайняті компанією позиції або покращити конкурентну здатність, якщо вона зазнала спаду. Для цього необхідно враховувати ключові технологічні тренди, які поширюються у сучасному технологічному середовищі, а саме:

5G-технології є п'ятим поколінням мобільних мереж, і дають змогу забезпечити високу швидкість з'єднання, наднизьку затримку передачі даних та більшу пропускну здатність, що дозволить змінити галузі та покращити повсякденний досвід роботи. Процеси поширення 5G-технологій дозволять забезпечити розширені послуги електронної охорони здоров'я, підключення транспортних засобів і дорожніх систем до телефонної мережі.

Безпека з нульовою довірою. Очікувано, що зростання ролі цифрових технологій не лише у житті людей, а у бізнесі зумовлює зростання кількості хакерів та кібератак. Відтак, компанії прагнуть впровадити в свою діяльність моделі безпеки з нульовою довірою. Поширення їх використання дозволить захистити програми, персональні дані, мережу та інфраструктуру.

Гіперавтоматизація передбачає поглиблену автоматизацію бізнес та ІТ-процесів за допомогою роботизованої автоматизації процесів, адаптації з низьким кодом або без нього, шляхом використання штучного інтелекту або машинного навчання.

Поширення практики використання прогностичної аналітики, утвореної в результаті аналізу історичних даних за допомогою штучного інтелекту та машинного навчання у співставленні з такими факторами, як економіка, бізнес-середовище, моделі поведінки споживачів, інструменти прогнозованої аналітики тощо.

Управління взаємовідносинами з клієнтами та платформи даних клієнтів. З урахуванням того, що дані клієнтів стають важливішими та ціннішими, компанії починають інвестувати у кращі платформи для своїх клієнтів. Завдяки введенням перехресних посилань на дані цих платформ, компанії отримують змогу краще розуміти потреби своїх клієнтів.

Генеративний штучний інтелект. Мова йде про програми штучного інтелекту, які можуть використовувати контент у вигляді тексту, зображень та аудіо файлів для надання їм нового вмісту. Наприклад, використання програми

FaceApp для завантаження зображень і проєктування як виглядатиме людина у різному віці.

Діджитал трансформація бізнесу є об'єктивною необхідністю для тих підприємств, які мають на меті втримати свої конкурентні позиції та забезпечити свій довгостроковий розвиток. При цьому передумовою для успішної діджитал трансформації є збір і використання даних, налаштування ланцюгів створення вартості, цифрових інтерфейсів взаємодії з клієнтами та протидія кіберзагрозам. Виходячи з цього можна зазначити, що цифрова трансформація дозволяє істотно знизити бар'єри виходу на ринки і відкриває принципово нові можливості для компаній.

Список використаних джерел

1. Гавриленко Н. Г. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2021. № 3 (47), Т. 1. С. 36-46.
2. Радіонова, І.Ф, Акулов, О. Ідентифікація категорії «цифрова економіка» в теоретичній та прикладній економіці. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. 2(70), С. 9–20.
3. Герасимова, В. О., Резанов, Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір. 2020. № 154. С. 93-97.
4. Дикань О. В. Вплив технологій індустрії 4.0 на реалізацію стратегій диверсифікованого зростання бізнесу. Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика. 2023. С. 340-342.
5. Кононенко Ж.А., Карнаухова Г.В. Фактори цифровізації в аналітичній діяльності підприємств. Економіка: реалії часу. 2023. № 6 (70). С. 62-69.

Воскресенська О.Є.

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Кожному підприємству, незалежно від форми власності, галузі підпорядкування та масштабів здійснення операційної діяльності, властиві циклічні закони розвитку. Вони дозволяють топ-менеджерам ідентифікувати відмінності в управлінських діях, діагностувати потенційні можливості настання кризових явищ і ситуацій, а також підвищувати рівень власної конкурентоспроможності та ефективності процесу функціонування. Суб'єкт господарювання, що прагне займати певну нішу на ринку, має постійно адаптовуватися до змін зовнішнього середовища. Це пояснюється тим, що сучасна організація операційної діяльності підприємства передбачає функціонування сукупності складних систем в умовах безперервних змін навколишнього середовища, які є джерелом потенційних можливостей та загроз для подальшого розвитку товаровиробника.

Розвиток являє собою сукупність змін, які відбуваються на підприємстві та зумовлюють процес його переходу на якісно новий рівень розвитку за рахунок ефективної взаємодії чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. При цьому стійкий розвиток товаровиробника неможливий без імплементації нововведень (зокрема, новітніх бізнес-технологій, модернізації технічних операційних засобів, управлінських форм і методів господарювання, впровадження у господарську практику сучасних наукових досягнень тощо).

Діджиталізація є продуктом сучасного етапу розвитку суспільства й економіки, що супроводжується потужним рівнем дифузії інформаційних технологій, ресурсів і суспільних процесів. Внаслідок її активного застосування відбувається процес оцифровування інформації різної природи, що суттєво

розширює можливості й перспективи її практичного використання у всіх сферах людської діяльності.

Діджитал-трансформація розвитку бізнесу є еволюційним та органічним процесом, що формує нові правила гри на ринку. Саме тому у нинішніх умовах генеруються прогресивні форми модернізації бізнес-процесів, під впливом яких видозмінюється не лише структура суб'єктів ринку, але й сформована технологія управління ними. Практичний досвід свідчить про те, що активізація процесу діджитал-трансформації сприятливо впливає на інноваційний потенціал розвитку українських підприємств. Однак, при цьому важливим питанням є процес забезпечення безпекових аспектів функціонування як суб'єктів господарювання, так і державної інституційно-правової інфраструктури в умовах загострення проблеми захисту службової інформації, кібертероризму, неконтрольованості окремих інформаційних зон глобальної мережі Інтернет.

Проведене дослідження сучасного стану розвитку цифрових технологій в Україні свідчить не на його користь, адже у порівнянні з розвиненими країнами світу має місце значний розрив як на рівні імплементації інновацій, цифрових технологій, так і на рівні формування цифрових компетенцій та відповідних навичок. Саме тому необхідність цифрової модернізації у контексті оптимізації парадигми управління розвитком суб'єкта господарювання сьогодні є надзвичайно актуальною проблемою, яка не потребує додаткової аргументації.

Можливість ідентифікації рівня цифрової трансформації економіки дозволяє виявляти сформовані тенденції та обґрунтовувати пріоритети розвитку процесу цифровізації, а також оперативно ухвалювати необхідні управлінські рішення стосовно діджитал-трансформації господарюючих суб'єктів. Особливої популярності у процесі формування міжнародних рейтингів країн за критерієм інтенсивності цифровізаційних процесів набули такі показники, як індекс цифрової економіки та суспільства DESI (Digital Economy and Society Index), індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій IDI (ICT Development Index), індекс цифрової еволюції DEI (Digital Evolution Index), індекс світової

цифрової конкурентоспроможності WDCI (IMD World Digital Competitiveness Index), індекс цифровізації економіки BCG (e-Intensity), індекс мережевої готовності NRI (Networked Readiness Index), індекс розвитку електронного уряду EGDI (The UN Global E-Government Development Index).

Перелічені вище рейтингові індекси визначаються шляхом врахування параметрів, що формують рівень цифровізації економіки та суспільства. Вони включають наступне: рівень охоплення території країни мережею Інтернету; питома вага населення, що користується послугами держави онлайн; питома вага електронної торгівлі у обсязі роздрібного товарообороту; питома вага населення, що володіє цифровими компетенціями.

Четверта промислова революція та викликані нею трансформаційні процеси формують нові вимоги до парадигми управління розвитком підприємства в умовах цифровізації економіки. Наявність цифрової стратегії потребує цифрової трансформації бізнес-моделі підприємства, тобто способу, яким він створює цінність для потенційних споживачів та отримує від цього прибуток. Пріоритетними завданнями топ-менеджерів у нинішніх умовах є осучаснення організаційної структури управління, створення на підприємстві спеціального підрозділу та посади керівника з діджитал-трансформації, а також формування цифрової грамотності та компетентності виробничого персоналу.

Цифрова трансформація поступово стає невід'ємною складовою процесу функціонування українського бізнесу, яка формує пріоритети його стратегічного розвитку. Процес імплементації змін у діяльність підприємницьких структур – це завжди складний і тривалий процес, що супроводжується низкою непередбачуваних викликів та потенційно несприятливих ризиків. Чим швидше в умовах військового стану бізнес матиме можливість ефективно вирішувати різноманітні адміністративні та управлінські проблеми, тим оперативніше він зможе відновлюватись. Тому використання цифрових технологій з кожним днем набирає все більших обертів, а причини сформованої тенденції очевидні –

необхідність оптимізації бізнес-процесів та підвищення рівня ефективності процесу функціонування українських підприємств.

Список використаних джерел

1. Устенко М., Руських А. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. Випуск № 68. С.181-192.
2. Краус Н.М., Голобородько О.П., Краус К.М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. Ефективна економіка. 2018. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047>.
3. Нехай В. А. Інформаційна безпека як складова економічної безпеки підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер. Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 24(2). С. 137–140.
4. Лігоненко Л. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. URL: <https://www.internauka.com/uploads/public/15464416163127.pdf>

Іванова М.І.

*д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
м. Дніпро*

Харін С.А.

*д.т.н., професор, професор кафедри менеджменту
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
м. Дніпро*

Якименко Д.С.

*здобувач вищої освіти
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
м. Дніпро*

ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ІНТЕГРАЦІЯМИ В КОНТЕКСТІ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Сучасний бізнес все більше орієнтується на побудову партнерських відносин, які виходять за рамки традиційного конкурентного підходу. Ефективне управління бізнес-інтеграціями стає одним із найважливіших чинників

забезпечення стійкого розвитку компаній. Успіх таких інтеграцій залежить не лише від технологічної та організаційної сумісності, а й від дотримання принципів соціальної відповідальності. Це дозволяє створювати довготривалі партнерства, які приносять користь усім зацікавленим сторонам: бізнесу, суспільству, навколишньому середовищу та країні в цілому.

Особливу увагу варто приділити сучасним аспектам управління бізнес-інтеграціями в умовах партнерської взаємодії. Аналіз зосереджено на значенні соціальної відповідальності як невід'ємної складової інтеграційних процесів. Метою є визначення підходів, які сприяють не лише економічному зростанню, але й забезпеченню гармонійного співіснування бізнесу та суспільства [1].

Інноваційні практики управління бізнес-інтеграціями розглянемо на прикладі мережі магазинів VARUS. Ця компанія демонструє високий рівень відповідальності у вибудовуванні партнерських взаємовідносин як із постачальниками та партнерами, так і з місцевими громадами. VARUS активно співпрацює з різними компаніями та організаціями, прагнучи створити ефективні та взаємовигідні умови для співпраці. Такий підхід сприяє не лише оптимізації внутрішніх процесів компанії, але й забезпеченню більш якісного обслуговування клієнтів.

Окрім бізнес-партнерства, VARUS активно реалізує соціальні ініціативи, які є важливою складовою її стратегії сталого розвитку. Компанія займається волонтерством, допомагаючи малозабезпеченим родинам, дитячим будинкам та лікарням. Також вона бере участь у благодійних акціях, допомагає армії та підтримує проєкти, спрямовані на покращення соціального середовища. Ця багатогранна діяльність є прикладом гармонійного поєднання бізнесу та соціальної відповідальності, що підкреслює важливу роль інтеграції в сучасному світі. Однією з найбільш яскравих соціальних ініціатив мережі супермаркетів VARUS є щорічна благодійна акція «Доброгровня для хвостатиків», яка спрямована на підтримку безпритульних тварин. У 2024 р. акція тривала з 31 жовтня по 13 листопада та стала чудовою можливістю для кожного клієнта

долучитися до допомоги тим, хто найбільше цього потребує — котикам і собачкам у притулках, які шукають собі нові домівки. Цей проєкт реалізується у партнерстві з благодійним фондом Harry Raw. Робота цього проєкту досить проста й ефективна: кожен, хто придбав товари з акційної листівки від ТМ Whiskas, One та Brit Premium, автоматично підтримав фонд, адже VARUS передавав 1 гривню з кожного такого продажу на закупівлю корму для притулків [2].

Результати акції вражають: під час минулого заходу мережа разом із клієнтами зібрала 310 тис. грн, що дозволило придбати близько 2 000 кг корму для тварин. Ці кошти були спрямовані на забезпечення базових потреб пухнастих мешканців притулків по всій Україні [2].

Окрім того мережа супермаркетів VARUS активно підтримує українських захисників у межах благодійної ініціативи «Мчимо до перемоги разом». Ця акція спрямована на допомогу проєкту «ГеройCar», який забезпечує військові підрозділи транспортними засобами для виконання бойових завдань. У рамках акції VARUS разом із клієнтами зібрали кошти на придбання автомобілів для Збройних Сил України. Зокрема, пікап було передано 112-й окремій бригаді територіальної оборони, яка діє на Куп'янському напрямку, а ще дві автівки отримав батальйон безпілотних систем, що працює на Сумському/Курському напрямках. Ці автомобілі використовуються для розвідки, рейдів мобільних груп, евакуації поранених, доставки вантажів і виконання інших важливих завдань у складних умовах бездоріжжя. Директорка з маркетингу VARUS, Анна Луганська, підкреслює:

«На передовій автомобіль – це запорука швидкого переміщення, ефективної бойової роботи та порятунку. Завдяки клієнтам VARUS має змогу підтримувати проєкт «ГеройCar» та робити наш спільний внесок у зміцнення обороноздатності України» [3].

Ця ініціатива є прикладом того, як бізнес, об'єднуючи свої зусилля з клієнтами, робить вагомий внесок у спільну мету – перемогу України. У сучасному бізнес-середовищі ефективне управління бізнес-інтеграціями є

важливим чинником успішного розвитку компаній. Мережа супермаркетів VARUS демонструє, як інтеграція бізнес-цілей із соціальною відповідальністю сприяє зміцненню партнерських зв'язків, підвищенню лояльності клієнтів та створенню позитивного іміджу компанії. Соціальна відповідальність VARUS є не лише інструментом підтримки суспільства, а й невід'ємною складовою її стратегії сталого розвитку. Завдяки цьому компанія не лише задовольняє потреби своїх клієнтів, але й робить вагомий внесок у розв'язання суспільно важливих проблем. Таким чином, досвід VARUS свідчить, що поєднання бізнес-інтересів із соціальною відповідальністю створює умови для розвитку довготривалих партнерських відносин, підтримки громад та досягнення стратегічних цілей. Інтеграція таких підходів в управління стає запорукою стійкого успіху компанії в умовах сучасного ринку.

Список використаних джерел

1. Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. Випуск №2. С. 56-64. URL: <http://surl.li/acwtbx>
2. VARUS. Доброгровня для хвостатиків. URL: <http://surl.li/iazqow>
3. VARUS. Мчимо до перемоги разом. URL: <http://surl.li/xfoejz>

Корчевська Л.О.

*д.е.н, професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Підкуйко А.Б.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ РЕГІОНУ

Зважаючи на важливу роль малого та середнього бізнесу у забезпеченні сталого економічного зростання в Україні, важливо розглядати інноваційні

можливості цього сектора. Малі та середні підприємства в Україні стикаються з низкою проблем, а саме з економічною нестабільністю, глобальними викликами та трансформаційними процесами. А також з обмеженими фінансовими ресурсами, військовою агресією з боку російської федерації, недостатньою державною підтримкою та низькою інноваційною активністю. З іншого боку, цей сектор має значний потенціал для розвитку регіонів, диверсифікації економіки та підвищення конкурентоспроможності. Визначення ефективних способів впровадження інновацій у бізнес-практику дозволить не лише забезпечити економічну безпеку регіонів, але й створити передумови для довгострокового соціально-економічного прогресу країни.

Як зазначає Одреч Д.Б., малий та середній бізнес є ключовим рушієм економічного розвитку, сприяючи інноваціям та створенню робочих місць. У поєднанні з методами прийняття управлінських рішень, інноваційний потенціал малий та середній бізнес може стати основою для забезпечення економічної безпеки регіонів, особливо в умовах сучасних викликів і глобалізації [1].

Метою дослідження є визначення ролі інноваційного потенціалу малого та середнього бізнесу у підвищенні ефективності прийняття управлінських рішень для забезпечення економічної безпеки регіонів з урахуванням сучасних викликів і глобальних тенденцій. Це включає аналіз ключових інструментів управлінських рішень, що сприяють оптимізації бізнес-процесів і зниженню ризиків у регіональній економіці [1], [2].

Інноваційний потенціал малого та середнього бізнесу проявляється у здатності створювати нові ідеї, адаптувати сучасні технології та впроваджувати їх у виробництво.

Це сприяє формуванню конкурентних переваг підприємств. Ефективність прийняття управлінських рішень залежить від наявності інформаційно-аналітичних систем, які дозволяють ідентифікувати ризики, прогнозувати розвиток подій і обирати оптимальні шляхи дій. У сучасних умовах система

економічної безпеки повинна враховувати гнучкість малого та середнього бізнесу у реагуванні на загрози [5].

Наприклад, регіональні кластери, що включають IT-стартапи та аграрні підприємства, демонструють високу стійкість завдяки впровадженню цифрових технологій у процеси управління ризиками [6].

Методи прийняття рішень, такі як: SWOT-аналіз, сценарне моделювання та економіко-математичне обґрунтування, дозволяють малому і середньому бізнесу інтегрувати інновації у стратегії розвитку. Наприклад, за допомогою інноваційних платформ для аналізу великих даних малого та середнього бізнесу можуть підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами, що є критично важливим для зниження ризиків у регіональній економіці [3].

Впровадження міжгалузевих інтеграцій дозволяє створювати синергетичний ефект. У межах цих інтеграцій підприємства різних секторів обмінюються знаннями та інноваційними технологіями, що сприяє посиленню економічної безпеки через диверсифікацію ризиків і підвищення ефективності управління [4].

Українські компанії «Soft Serve» і «ELEKS», що працюють у сфері інформаційних технологій, активно розробляють та впроваджують новітні програмні рішення для бізнесу. Їхні продукти допомагають малим і середнім підприємствам підвищувати продуктивність, мінімізувати ризики та забезпечувати довготривалу стійкість до змін ринку.

Ще одним прикладом синергії між галузями є розвиток локальних кластерів у Львівській області, де малі виробничі підприємства співпрацюють із освітніми установами та великими експортерами для створення конкурентоспроможних продуктів на міжнародних ринках. Такий підхід дозволяє акумулювати знання, інновації та фінансові ресурси для економічного розвитку регіону [5].

Завдяки своїй здатності адаптуватися, впроваджувати інновації та швидко реагувати на зміни, малі та середні підприємства відіграють важливу роль у розвитку регіонів. Підприємства зможуть забезпечити економічну безпеку регіону,

більш ефективно використовувати ресурси та краще управляти ризиками, якщо поєднати ці можливості з сучасними методами прийняття управлінських рішень.

Приклади українських компаній, які показують, що співпраця між компаніями з різних галузей може допомогти досягти більшого завдяки передачі знань і інновацій. Та дуже важливим аспектом у розвитку цього сегменту дуже важливо, щоб держава створювала сприятливі умови для малого та середнього бізнесу, щоб вони продовжували розвиватися та підтримувати економіку, і щоб вони співпрацювали та впроваджували нові технології. Це забезпечить економічну безпеку та покращення соціального добробуту в регіоні.

Список використаних джерел

1. Audretsch D. B. *Entrepreneurship and Innovation: Selected Essays* // Routledge. – 2019. – 134 p.
2. Європейський банк реконструкції та розвитку. *Роль МСБ в економічному зростанні*. – 2021. – URL: <https://www.ebrd.com> (дата звернення: 18.10.2024).
3. OECD. *Small and Medium Enterprise (SME) // Policy Index*. – 2022. – URL: <https://www.oecd.org>.
4. Tymoshyk D. D., Hrytsenko L. L., Kovalev Y. S. *Small and Medium Entrepreneurship: Ukrainian and World Experience* // Механізм регулювання економіки. – 2020. – № 2. – С. 86-95. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.88>.
5. Львівський кластер інформаційних технологій. – URL: <https://itcluster.lviv.ua> (дата звернення: 18.10.2024).
6. Європейський банк реконструкції та розвитку. *Програми підтримки МСБ в Україні*. – URL: <https://www.ebrd.com> (дата звернення: 18.10.2024).

Корчевська Л.О.

*д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Морозова Ю.М.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

УКРАЇНСЬКИЙ БІЗНЕС ЗА КОРДОНОМ ТА ЙОГО ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

Від початку повномасштабного російського вторгнення, українська економіка зазнала негативних наслідків: руйнування інфраструктури та виробничих потужностей підприємств, порушення логістичних зв'язків, обмеження доступу бізнесу до ресурсів, дестабілізація монетарної сфери, девальвація національної валюти, масова міграція населення тощо. Це все призвело до релокації вітчизняних підприємств, що обумовило актуальність дослідження.

З початком війни вітчизняні дослідники роблять свій внесок в розкриття проблематики зовнішньої релокації національного бізнесу. Так, Н. Зеліско розглядає релокацію вітчизняних підприємств як інструмент економічної безпеки в умовах воєнного стану [1, С. 39].

О. Ковалик та А. Шардакова акцентують увагу на причинах вибору релокації, геопросторовій структурі та факторах впливу на релокацію підприємницької діяльності, а також перевагах та ризиках цих важливих стратегічних рішень [2]. Автори наголошують на тому, що релокацію варто розглядати в площині еволюції стратегії, що може позитивно вплинути на розвиток підприємства.

Процак К. та Просович О. здійснили аналіз релокації українського бізнесу в сучасних умовах з позицій проблем, які виникають при цьому [3].

Дана проблематика наразі актуальна та знаходиться в площині постійних досліджень як вітчизняних, так й іноземних науковців, що пов'язане із постійними військовими подіями та відтворенням економіки країн.

Згідно з оцінками експертів задля подолання матеріальних збитків від агресії станом на 31 грудня 2023 року загальна вартість реконструкції та відновлення України складатиме 486 млрд дол. США протягом наступного десятиліття, що перевищує попередню оцінку на 75 млрд дол. США, яка становила 411 млрд дол. США рік тому [4, С. 122].

Проблема переміщення виробничих підприємств за межі вітчизняних ринків є багатогранною. Вона торкається питань інтерналізації виробництва та збуту, ресурсної та фіскальної оптимізації компаній, деструктивного впливу внутрішніх чинників країни походження на підприємницьку діяльність. Все це у підсумку спонукає до виведення потужностей та фінансових ресурсів за кордон. Такий трансфер виробничих потужностей та капіталу суттєво впливає на подальший економічний розвиток країни звідки походить бізнесу, а також на світову економіку в цілому та економіку окремих регіонів. Адже це напряду впливає на економічне зростання країн, де йде відтворення бізнесу.

Для післявоєнної відбудови України потрібні колосальні кошти, донори та головне людський ресурс, який необхідно повернути з закордону. Державі необхідно провести реформи в економіці, соціальній сфері, податковій політиці, запропонувати дієві механізми виходу з кризи, але все це не можливе без припинення військових дій. Хоча маємо приклад країн, які постійно живуть в стані війни і успішно проводять свою економічну політику, яка показує постійну динаміку росту і прибутку.

Незважаючи на всі ці негативні явища український бізнес продовжує працювати та пристосовуватися до воєнних реалій для того, щоб закріпитися на ринку і не втратити свої позиції. Вітчизняний бізнес все частіше виходить на міжнародний ринок, популяризуючи український, якісний продукт, релокуючи свою економічну діяльність за кордоном, де безпечніше, хоча ризиковано.

Для деяких підприємців це вимушений крок заради підтримки життєдіяльності бізнесу в умовах війни. Хтось поширює за кордоном українську культуру, хтось просто масштабується та розвивається, а хтось починає все з нуля.

Отже, можна сказати, що ці стратегічні дії носять примусовий характер у цей складний, неспокійний час, а не логістичний етап еволюції національного капіталу чи виведення коштів на інші території. Наступною проблемою для держави буде решорінг або повернення бізнесу під національну юрисдикцію, що зробити вкрай складно.

Згідно статистичних даних Національного банку Польщі, частка людей, які працюють або шукають роботу серед громадян України в Польщі у 2024 році, становить 78% і є вищою, ніж серед громадян Польщі[5].

В той же час, рівень зайнятості українців в цій державі суттєво зріс завдяки працевлаштуванню великої кількості біженців, які прибули в Польщу після 2022 року. Підсумовуючи ці данні ми стверджуємо, що це вказує на позитивну динаміку для польської економіки, підвищення платоспроможності українських громадян та закріплення бізнесу на закордонних теренах.

Також близько 65% українців, які виїхали в Німеччину через повномасштабне вторгнення РФ, більше ніколи не повернуться до України. Наразі Німеччина залишається лідером за кількістю розміщених біженців з України, ця цифра може сягати понад 1,1 млн осіб через свої привабливі соціальні гарантії для біженців [6].

Точна кількість українських біженців у столиці Німеччини невідома, але, за деякими оцінками, вона становить від 50 000 до 60 000 осіб.

Незважаючи на це, прийняття рішення про релокацію за кордон потребує аналізу ризиків та переваг такого кроку, а також складання докладного переліку завдань з релокації. Важливо мати на увазі, що витрати на релокацію включають не лише фізичне переміщення меблів, документів та обладнання, а й багато інших витрат, які починаються з моменту ухвалення рішення та тривають після переїзду підприємства.

При плануванні переміщення варто звернути увагу на такі аспекти: стабільність політичної та економічної ситуації, міжнародний статус країни, гарантії безпеки для іноземних інвесторів, простота відкриття бізнесу та умови оподаткування. Також важливо оцінити ризики, пов'язані з міжнародними відносинами між дружніми та недружніми регіонами з урахуванням місця виробництва та експорту продукції.

Зважаючи на це, релокація за кордоном або імміграція бізнесу – це два ключових аспекти: закриття бізнесу в Україні та реєстрація і початок діяльності в іншій країні, що може бути ризиковано.

На сьогоднішній день ключовими напрямками релокації для українських компаній в країни Європейського Союзу стають: Польща (47% підприємств обрали цей напрямок), Німеччина (19%), Болгарія (12%), Бельгія (10%) та Естонія (8%), оскільки вони мають сприятливий бізнес-клімат, розвинуту інфраструктуру та кваліфіковану робочу силу [7, С.134]

Якщо оцінювати первинний досвід з релокації вітчизняних підприємств саме закордон, то варто вказати на те, що в основному вона відбувається до країн Європейського Союзу. Це складає 62% тих підприємств, хто полишили Україну. Вибір Європейського Союзу як нового напрямку для розвитку відкриває перед українськими підприємствами широкі перспективи, але водночас вимагає ретельного аналізу та планування

У першу чергу, увагу вітчизняних підприємців притягує те, що у країнах ЄС бізнесове середовище відзначається стабільністю та прозорістю, що забезпечує надійні умови для розвитку підприємництва. Українські компанії можуть скористатися різноманітними програмами та підтримкою від держав ЄС, які сприяють стартапам, інноваціям та розвитку бізнесу. Також привабливим є те, що ринки ЄС характеризуються низьким рівнем економічної злочинності, що створює надійні та безпечні умови для підприємництва. Не можливо не звернути увагу і на те, що у багатьох країнах ЄС існують спеціальні програми та умови для іноземних

підприємців, що дозволяють отримати доступ до фінансових ресурсів та кредитування.

Також деякі країни ЄС надають можливість отримати посвідку на проживання для іноземних підприємців, що дозволяє стати резидентом та легалізувати свій бізнес. Звісно українські компанії притягує той факт, що більшість країн ЄС мають спрощені процедури реєстрації та створення компаній, що сприяє швидкому запуску бізнесу [2, С.57].

Отже, чинники релокації вітчизняного бізнесу у більшості випадків зумовлюються впливом військових дій та їх деструктивними наслідками. Внутрішньо регіональні переміщення бізнесу мають підтримку з боку уряду та закріплюються заходами зі спрощення умов для ведення бізнесу. Більшість компаній не стоїть на місці та переміщують свої виробництва як всередині країни, так і за її межами. Аналіз геопросторової структури переміщень вітчизняного бізнесу показав, що для зовнішньої релокації українські підприємці найбільше обирають країни ЄС. З них по кількості бізнесів, що вже переїхали, переважає Польща, що зумовлено чинником близького розташування щодо кордону України та відносно нижчими мовними бар'єрами.

Визначено, що саме мікро-, малий та середній бізнес є однією із ключових рушійних сил економічного відновлення України. Для нас сьогодні є життєво необхідною макрофінансова допомога партнерів - вона дозволяє збалансувати бюджет. Успішний сталий розвиток українського бізнесу, збільшення його експортних можливостей та конкурентоспроможності на європейських ринках стануть надійним фундаментом відбудови, відновлення та подальшого економічного розвитку України.

Тенденції відновлення українського бізнесу за кордоном дуже позитивні і є ймовірність остаточної асиміляції та вкорінення наших підприємців на іноземному ринку. Через те, що наші співвітчизники дуже працьовиті, відповідальні, креативні та економічно залежні від військових дій та безпеки життя, розвиток нашого бізнесу дуже пріоритетний за кордоном, і є плюсом для закордонного відтворення

населення та економіки в цілому. З іншої сторони, відтік продуктивної робочої сили, інтелектуального потенціалу, працездатного, дитячого населення та негативне міграційне сальдо є мінусом для нашої держави. Уряду слід вжити стратегічних кроків, провести стабілізаційну політику, реформи, ввести свіжі ідеї для відтворення бізнесу та рещорингу його у вітчизняну економіку.

Список використаних джерел

1. Зеліско Н. Релокація підприємства як інструмент економічної безпеки в умовах воєнного стану // *Bulletin of Lviv National Environmental University. Series AIC Economics*. – 2023. – С. 38–43.
2. Ковалик О., Шардакова А. Д. Передумови та досвід релокації діяльності вітчизняних виробничих підприємств в умовах невизначеності // *Економіка: реалії часу*. – 2023. – № 4 (68). – С. 50–60.
3. Процак К., Просович О. Проблеми релокації українського бізнесу в сучасних умовах // *Сучасні тенденції сталого розвитку: теорія, методологія, практика: колективна монографія* / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. – Харків: ХНУРЕ, 2022. – С. 83–94.
4. Кудирко Л. П., Обозний В. В. Релокація українського бізнесу в умовах війни з рф // *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. – 2024. – Вип. 20. – Т. 2, березень.
5. Дослідження Національного банку Польщі. – URL: <https://nbp.pl/publikacje/rozne-publikacje/publikacje-o-przeptywach-migracyjnych/> (дата звернення: 03.11.2024).
6. «Ми облаштовуємось»: більше 50% біженців в Німеччині ніколи не повернуться в Україну. – URL: <https://www.unian.ua/world/mi-oblashtovuyemosya-dedali-bilshe-ukrajinskih-bizhenciv-hochut-zalishitis-u-nimechchini-nazavzhdi-12833805.html> (дата звернення: 03.11.2024).
7. Захарова О. Релокація підприємств як інструмент відновлення економіки України // *Економіка підприємства: теорія та практика: Збірник праць* (м. Київ, 13 жовтня 2022 р.). – С. 134–136.

Марченко М.

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
м. Київ*

Кривдюк М.

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
м. Київ*

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ROSAVA»

Актуальність теми стратегічного управління інноваційним розвитком обумовлена швидкими темпами технологічних змін та зростанням конкурентного тиску на глобальних ринках. У сучасних умовах підприємства, зокрема в шинній промисловості, стикаються з необхідністю швидкої адаптації до нових технологій, екологічних стандартів та змін у споживчих уподобаннях. Впровадження інноваційних рішень дозволяє не лише зберегти конкурентоспроможність, але й забезпечити стале зростання у довгостроковій перспективі. Тому дослідження ефективного управління інноваціями є важливим для досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах невизначеності та глобальних викликів.

Метою даного дослідження є розробка науково обґрунтованих підходів до стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства на прикладі ПРАТ "Росава". Дослідження спрямоване на визначення ефективних інструментів і методів управління інноваціями, що дозволять підвищити конкурентоспроможність підприємства в умовах ринкової невизначеності та високої конкуренції.

Результати дослідження стратегічного управління інноваційним розвитком на прикладі ПРАТ "Росава" показали важливість інтеграції інновацій у всі аспекти діяльності підприємства, а також розробки гнучкої стратегії для підтримки його конкурентоспроможності в умовах динамічних змін на ринку. Розглянемо основні результати детальніше:

1. Виявлення ключових факторів успіху інноваційного розвитку:

У результаті аналізу було встановлено, що для ефективного інноваційного розвитку підприємство повинно зосередитися на впровадженні новітніх технологій, зокрема автоматизації та цифровізації виробничих процесів, що дозволяє підвищити продуктивність та знизити витрати. Крім того, важливим аспектом є розвиток екологічно чистих та енергоефективних продуктів, що відповідають сучасним вимогам до сталого розвитку, особливо в контексті шинної промисловості, де зростає попит на продукцію для електричних та екологічно чистих транспортних засобів.

2. Розробка стратегії інноваційного розвитку:

На основі аналізу тенденцій шинного ринку та внутрішніх можливостей ПРАТ "Росава" було запропоновано стратегію, яка базується на гнучкості та адаптивності до змін. Це включає диверсифікацію продуктового портфеля (розробка нових видів шин для різних ринкових сегментів), модернізацію виробництва через інвестиції в нові технології та покращення операційної ефективності [1]. Особливий акцент зроблено на розвитку R&D відділу для генерації нових ідей та їх впровадження в комерційне виробництво.

3. Модель управління ризиками інноваційної діяльності:

Оскільки інноваційна діяльність завжди пов'язана з певними ризиками, було розроблено модель управління, яка дозволяє оцінити та мінімізувати ризики інноваційних проєктів. Вона включає аналіз ринкової невизначеності, технічних ризиків впровадження нових технологій, а також фінансових ризиків, пов'язаних із довготривалими інвестиціями в інновації [2]. Рекомендується застосування стратегії поетапного впровадження новацій, що дає змогу оцінювати їхню ефективність на кожному етапі та своєчасно коригувати план.

4. Оцінка впливу інновацій на конкурентоспроможність підприємства:

Було проведено оцінку впливу впровадження інновацій на операційну діяльність та конкурентні переваги ПРАТ "Росава". Результати показали, що інноваційний розвиток призводить до підвищення продуктивності, зниження

собівартості продукції та швидшого реагування на зміни ринкових вимог, зокрема через запровадження нових продуктів і вихід на нові ринки. Це забезпечує підприємству більшу гнучкість і спроможність адаптуватися до швидких змін у галузі.

5. Рекомендації щодо впровадження нових технологій:

В результаті дослідження було сформульовано конкретні рекомендації щодо використання нових технологій, таких як великі дані (Big Data) та цифрові інструменти для прогнозування ринкових трендів і споживчих уподобань. Використання таких технологій дозволить підприємству отримувати точніші прогнози щодо зміни попиту, виявляти нові можливості для зростання і швидше реагувати на виклики ринку[3]. Зокрема, рекомендовано активніше використовувати інноваційні підходи до аналізу ринкових даних, що сприятиме більш ефективному плануванню виробництва та маркетингових стратегій.

Таким чином, результати дослідження демонструють, що впровадження інноваційних стратегій на підприємстві ПРАТ "Росава" є важливим інструментом для досягнення довгострокового зростання і забезпечення стійкої конкурентоспроможності. Управління інноваційним розвитком потребує комплексного підходу, який охоплює не лише технологічні аспекти, але й організаційні зміни, розвиток людського капіталу та гнучкість управлінських рішень.

У ході дослідження було встановлено, що стратегічне управління інноваційним розвитком є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності ПРАТ "Росава" в умовах ринкової невизначеності та швидкої технологічної еволюції. Розроблена стратегія інноваційного розвитку підприємства дозволяє ефективно адаптуватися до змін на ринку та знижувати ризики інноваційних проектів. Впровадження сучасних технологій, таких як автоматизація та великі дані (Big Data), а також розвиток екологічних продуктів сприятиме довгостроковій стійкості та успішності підприємства.

Список використаних джерел

1. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. – Київ: Видавництво Альпіна Паблішер, 2011. – С. 221.
2. Крістенсен К. Дилема інноватора: як через нові технології зазнають краху великі компанії. – Київ: Видавництво Альпіна Паблішер, 2017. – С. 56.
3. Румельт Р. Хороша стратегія, погана стратегія: в чому відмінність і чому це важливо. – Київ, 2012. – С. 41.

Пляскіна А.І.

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЧЕРЕЗ ІННОВАЦІЙНІСТЬ В ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Трансформація передбачає націленість на наскрізний процес і полягає у приведенні бізнес-функцій, процесів, організаційної структури, даних, метрик і технологій у відповідність зі стратегічними і тактичними вимогами бізнесу з метою суттєвого і вимірного підвищення цінності для кожного із споживачів.

Метою трансформації є інновації, нові концепції, можливості, технології і т.п, які вносяться в існуючі процеси. При проведенні реорганізації всі ідеї ретельно аналізуються, жодна пропозиція не відкидається (за винятком несумісних з політикою компанії, законодавством або фінансовими можливостями організації). Удосконалення при цьому є не самоціллю, а побічним ефектом радикального перегляду поглядів на процес і на порядок його виконання. Зміни такого масштабу ламають сформований порядок речей [1].

Інновація – це новизна, що змінює підходи до процесу об'єкту. Креативність – це вміння впроваджувати нестандартні ідеї в реалії сьогодення, створювати щось модерне, відхиляючись від звичних стереотипів мислення.

Через цінностей підприємства вдосконалюється управління. Так, ще дослідники Р. Смітт і С. Зотт [2], виділяли типи джерел створення цінностей:

1. Взаємозалежність між продуктами й послугами для клієнтів, між онлайн та офлайн бізнес-процесами, між технологіями та стратегічними активностями.

Іншими словами, здатність протилежних елементів доповнювати одне одного, створюючи таким чином одне ціле (компліментарність).

2. Зменшення асиметричності інформації, підвищення ефективності за рахунок скорочення, підвищення ефективності угод. Іншими словами, позитивний наслідок від роботи.

3. Створення програм лояльності для клієнтів, створення унікальної пропозиції для клієнтів і т.п. Іншими словами, фокусування до клієнтів.

4. Необхідність у постійних новаціях. Іншими словами, інноваційність у вигляді нового явища, продукції, технології тощо, які дають можливість збільшити ефективність діяльності.

Бізнес-процеси вважаються інноваційними, якщо їхня діяльність відповідає таким параметрам: 1) цінність для підприємства загалом; 2) цінність результатів діяльності для зовнішніх та внутрішніх клієнтів; 3) керівник відповідає за результативність і ефективність; 4) інноваційні ресурси, які необхідні для виконання (персонал, обладнання з автоматизацією процесів, програмне забезпечення, інформація); 5) інноваційні технології виробництва; 6) показники оцінки діяльності, оцінки результатів, оцінки задоволення потреб клієнтів.

Цінність запровадження інноваційних бізнес-процесів для підприємства загалом визначається таким економічним показником, як ефективність використання інновації конкретного бізнес-процесу та рентабельність підприємства загалом.

Залучені кошти на впровадження інновацій у бізнес-процес підприємства включають у себе суму інвестицій, яку потрібно направити у дослідження, розробку та впровадження інновацій у виробничу діяльність підприємства. Такими є інвестиції на науково-дослідні роботи з розробки інновацій, вартість виробничих, фінансових, інформаційних ресурсів на запровадження інновацій, вартість навчання та перепідготовки фахівців тощо.

Очікуваний грошовий потік від упровадження інновацій у бізнес-процес є сумою коштів, яку планується отримати від реалізації інновацій протягом

життєвого циклу інновацій. Ця сума визначається з використанням економіко-математичного моделювання, яке коригується на фактор часу. Витрати у конкретному бізнес-процесі підприємства включають сукупність витрат на впровадження інновацій у бізнес-процес підприємства, витрати на адаптацію бізнес-процесу до інноваційних змін, фактичні поточні витрати функціонування бізнес-процесу підприємства.

Інноваційні ресурси відіграють важливу роль для успішної реалізації бізнес-процесу. Ці ресурси відрізняються від звичайних тим, що вони повинні відповідати критеріям, які подані у таблиці 1. Якщо будь-який ресурс у матеріальній чи нематеріальній формах відповідає цим критеріям у таблиці 1., то можна стверджувати, що він є інноваційним [3, с. 14-17].

Таблиця 1

Критерії віднесення ресурсів до інноваційних бізнес-процесів [3, с. 18]

Ресурс	Інноваційний	Традиційний
Персонал	Володіє навичками самовдосконалення, вмить адаптується до змін умов праці, працює на автоматичних лініях та верстатах з числовим програмним забезпеченням, володіє комп'ютерними програмами	Володіє навичками самореалізації, повільно адаптується до змін умов праці, працює на обладнанні, потребує навчання при роботі з автоматичними лініями
Інформація	Інформація актуальна, містить реалістичні та песимістичні прогнози, прогнози будуються на математичному апараті	Інформація доступна широкому загалу, будується на припущеннях імовірності настання подій
Матеріальний	Обладнання з автоматизованим та прог-рамним забезпеченням, сировина, матеріали високої якості та взаємозамінні, нові технології виробництва	Парк обладнання з корисним тер-міном служби більше 7 років, сировина, матеріали середньої якості, яких є не взаємозамінними
Фінансовий	Використовує реальні та фінансові, портфельні фінансові інструменти	Використовує реальні і прямі інвестиції, грошові кошти

Креативність бізнес-процесів полягає, насамперед: у циклах розроблення, виробництва і збуту продуктів (надання послуг), які використовують креативність як основу; застосування креативних знань в процесі діяльності. Тобто поєднання креативності із економічністю цінністю матеріальних продуктів і нематеріальних інтелектуальних послуг.

Список використаних джерел

1. Трансформація бізнес-процесів. Режим доступу: <https://pmb.com.ua/uk/slovar-terminov/transformatsiya-biznes-protsessa/>
2. Amit R., Zott C. Value Creation in e-Business. Strategic Management Journal. 2001. Vol. 22. №6-7. P. 493-520.
3. Полінкевич О.М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки : монографія / О. М. Полінкевич. – Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2014. – 448 с.

Сментина Н.В.

*д.е.н., професор, професор кафедри економіки і фінансів
Одеський національний морський університет
м. Одеса*

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ІННОВАЦІЙНІ ВЕКТОРИ МІЖГАЛУЗЕВОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Глобальні тенденції цифровізації економіки актуалізують дослідження впливу цифрових технологій на інноваційні вектори міжгалузевої інтеграції – стратегічні напрями впровадження та розвитку інноваційних технологій, продуктів, послуг або організаційних рішень у рамках взаємодії між різними галузями економіки. Ці вектори визначають шляхи інтеграції підприємств з метою створення нових ціннісних ланцюгів та підвищення ефективності секторальної взаємодії.

Залежно від специфіки галузей, що стають об'єктом міжгалузевої інтеграції, технологічного рівня їхнього розвитку, ринкових умов господарювання, основними інноваційними векторами міжгалузевої інтеграції можуть бути такі:

- використання цифрових платформ для об'єднання постачальників, виробників і споживачів у єдиному віртуальному середовищі. Ця концепція, поєднуючи різних учасників ринку, сприяє зменшенню трансакційних витрат, покращує координацію між ними та спрощує обмін інформацією. Прикладом інноваційної міжгалузевої інтеграції за даним вектором можуть бути маркетплейси або промислові IoT-платформи. Так, використання платформ електронної комерції дозволяє суб'єктам підприємницької діяльності виходити на міжнародні ринки без необхідності значних інвестицій у власні інфраструктурні проєкти [1, с. 456];

- формування партнерських екосистем на основі спільного використання великих даних та штучного інтелекту. Ця концепція базується на використанні аналітичних та когнітивних можливостей для виявлення закономірностей, прогнозування потреб ринку та автоматизації процесів ухвалення рішень. У сільському господарстві, наприклад, цифрові платформи аналізують погодні умови та стан ґрунтів, що дозволяє ефективно співпрацювати аграрним та IT-компаніям [2, с. 98];

- розвиток міжгалузевих кластерів. Цифровізація сприяє створенню географічній концентрації взаємозалежних компаній та установ в межах кластеру, де підприємства спільно використовують інфраструктуру, знання та технології. Наприклад, кластери в автомобільній галузі використовують IT-рішення для розробки нових моделей транспорту, інтегруючи компоненти від різних постачальників.

Варто відмітити, що зазначені вище концепції, наприклад цифрові платформи, екосистеми великих даних та штучного інтелекту можуть використовуватися як окремо так і доповнювати одна одну. Так основна функція цифрових платформ – інтеграція та взаємодія між учасниками. Головна ж мета екосистем великих даних та штучного інтелекту – створення додаткової цінності через оптимізацію на основі аналітики. Одночасно цифрові платформи можуть використовувати інструменти великих даних і штучного інтелекту як базову технологію для вдосконалення своїх функцій.

Відтак, як слушно на цьому наголошується науковцями, зокрема [1, с. 454], цифрова трансформація модифікує традиційні бізнес-моделі, створюючи, з одного боку, умови для більш швидшого реагування суб'єктами господарської діяльності на зміни ринкових умов, з іншого, забезпечуючи можливості випуску нових клієнтоорієнтованих продуктів і послуг, тим самим стимулюючи інноваційні процеси. Наприклад, використання 3D-друку в автомобільній промисловості не лише скорочує час реагування на нові тенденції, а й відкриває можливості для випуску індивідуалізованих продуктів, таких як деталі під специфічні запити клієнтів, стимулюючи інновації в дизайні та виробництві.

Цифрові технології стають ключовими рушіями змін сучасних підприємств. Вони сприяють кращій координації між учасниками інтеграційних процесів, створюючи синергію між галузями, яка стимулює обмін технологіями, знаннями та ресурсами. Так, у промисловості спостерігається інтеграція ІТ-технологій для оптимізації виробничих процесів [1], в сільському господарстві – використання точного землеробства, яке об'єднує дані зі супутників та сенсорів для підвищення врожайності [2, с. 98].

Основні вигоди запровадження інноваційних технологій в міжгалузевій інтеграції за трьома визначеними вище векторами подано у таблиці 1.

Успішне впровадження цифрових інновацій вимагає, в першу чергу, реформування законодавства – розробку нормативно-законодавчих актів, які регламентують різні аспекти використання штучного інтелекту, великих даних та блокчейн-технологій, що дозволить забезпечити прозорість і правову визначеність для інноваційних проєктів. По-друге, підвищення цифрової грамотності серед суб'єктів малого та середнього бізнесу, щоб допомогти їм ефективно інтегрувати новітні технології у свою діяльність, а також навчання персоналу цифровим компетентностям з акцентом на адаптацію до автоматизації та цифровізації. Особливу роль відіграють також інвестиції у цифрову інфраструктуру, державна підтримка цифрових рішень малих бізнесів у вигляді державних грантів або пільгових кредитів, що допоможе подолати фінансові бар'єри.

Таблиця 1

Впливи запровадження інноваційних технологій в міжгалузевій інтеграції

Вектор міжгалузевої інтеграції	Основні впливи
Використання цифрових платформ для поєднання учасників ринку	– покращення комунікації між учасниками ринку через швидший обмін інформацією та ресурсами; – зменшення трансакційних витрат; – оптимізація ланцюгів постачання; – створення умов для інтеграції малих підприємств у глобальні ринки; – сприяння гнучкості у реагуванні на зміни ринку.
Формування партнерських екосистем	– доступ до глибокого аналізу даних, що допомагає приймати обґрунтовані рішення; – підвищення ефективності взаємодії між підприємствами з різних галузей; – оптимізація виробничих процесів; – прогнозування ринкових трендів; – розробка нових клієнтоорієнтованих (персоналізованих) продуктів та послуг.
Розвиток міжгалузевих кластерів	– стимулювання інновацій через співпрацю компаній із різних секторів; – обмін знаннями та технологіями між учасниками ринку; – посилення інноваційного потенціалу регіонів; – зростання конкурентоспроможності національної економіки та учасників ринку.

Джерело: систематизовано автором

Відтак, міжгалузева інтеграція з використанням цифрових інструментів забезпечує розширення можливостей підприємств у різних секторах економіки, сприяючи оптимізації операцій, скороченню витрат та підвищенню ефективності процесів управління. Цифрові технології, такі як великі дані, штучний інтелект, хмарні обчислення дають змогу підприємствам швидше адаптуватися до змін у ринкових умовах, розробляти інноваційні продукти, вдосконалювати клієнтоорієнтовані послуги та посилювати конкурентоспроможність. Дослідження впливу цифрових технологій на міжгалузеву інтеграцію є важливим для розробки стратегій економічного розвитку, які сприяють сталості, ефективності та конкурентоспроможності національної економіки.

Список використаних джерел

1. Здренник В. Грод А., Бохонський В. Вплив цифрових технологій на розвиток бізнесу: трансформація бізнес-моделей та управління інноваційними проектами. *Економічний аналіз*. 2024 рік. Том 34. № 2. С. 453-464. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.453>.
2. Негрей М. В. Цифрова трансформація аграрного сектору: перспективи, виклики та рішення. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2023. Том 8. Випуск 1. С. 94-100. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.94-100>

Урба С.І.

*д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства
Львівський національний університет імені Івана Франка
м. Львів*

Нестор О.В.

*здобувач вищої освіти
Львівський національний університет імені Івана Франка
м. Львів*

РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

В сучасних динамічних умовах сфера послуг відіграє важливу роль як в українській, так і у світовій економіці, охоплюючи широкий спектр компаній, що надають нематеріальні послуги. З розвитком економіки організація бізнес-процесів у цій сфері стає дедалі складнішою під впливом таких факторів, як технологічний прогрес, зміна споживчих уподобань і економічні коливання. У цьому контексті надзвичайної актуальності набувають питання дослідження впливу інновацій на рівень конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Існуючі концепції конкуренції в основному базуються на розумінні сутності конкуренції як процесу управління конкурентними перевагами в ринковому середовищі. Проте найстійкіші конкурентні переваги забезпечують інновації, які використовуються в усіх сферах підприємницької діяльності.

Сфера послуг є однією з найважливіших галузей економіки України, яка формує значну частку ВВП та забезпечує зайнятість населення. Так, аналіз структури ВВП України за останні п'ять років свідчить, що номінальний обсяг сфери послуг зріс на 40%. При цьому її частка у ВВП зросла на 7 % п. – із 63% до 70% [2]. Це дає підстави стверджувати, що на сьогодні частка сфери послуг у ВВП України перевищує середньосвітовий рівень і відповідає структурі економік високорозвинених країн.

В умовах глобалізації та цифрової трансформації розвиток сфери послуг супроводжується цілим рядом проблем, які впливають на її конкурентоспроможність. Їх вирішення можливе лише за допомогою впровадження інноваційних технологій і рішень, що адаптують підприємства до швидкозмінного середовища.

Серед основних проблем, що зумовили необхідність переходу цього сектору економіки України до інноваційного розвитку, можна виділити такі, як [1]:

- низький рівень цифровізації бізнес-процесів. Багато підприємств продовжують використовувати застарілі методи управління, що призводить до втрати часу, ресурсів і конкурентних переваг. Відсутність сучасних інформаційних систем ускладнює взаємодію з клієнтами та партнерами.

- недостатня інноваційність пропонованих послуг. В умовах швидких змін запитів споживачів підприємства часто не здатні адаптувати свої послуги. Це обмежує їхню привабливість для клієнтів і знижує рівень конкурентоспроможності.

- кадровий дефіцит. Значна кількість кваліфікованих працівників емігрує за кордон через низький рівень заробітної плати та обмежені можливості професійного розвитку в Україні.

- низька ефективність маркетингових стратегій. Недостатнє використання сучасних методів просування послуг, таких як цифровий маркетинг, таргетинг у соціальних мережах та створення унікального бренду, обмежує здатність підприємств залучати нових клієнтів.

– недостатня підтримка держави. Інноваційні проекти у сфері послуг рідко отримують державну підтримку, що знижує можливості підприємств впроваджувати нові технології та модернізувати свою діяльність.

Отже, наявні проблеми підтверджують необхідність кардинальних змін у підходах до управління підприємствами сфери послуг. Відсутність цифрових технологій, низький рівень інноваційності та кадровий дефіцит створюють значні перешкоди для розвитку цього сектора. Саме тому, інновації є оптимальним шляхом подолання цих викликів. Вони дозволяють знижувати витрати, адаптувати послуги до сучасних потреб клієнтів, підвищувати якість обслуговування та створювати довгострокові конкурентні переваги.

З метою вирішення наявних проблем пропонуємо конкретні інноваційні рішення, які дозволять підприємствам сфери послуг оптимізувати свою діяльність та значно підвищити рівень конкурентоспроможності на ринку (табл. 1).

Таблиця 1

Рекомендації для вирішення існуючих проблем сфери послуг

Наявні проблеми	Інноваційні рішення
Низький рівень цифровізації бізнес-процесів	Впровадження CRM-систем, автоматизація бухгалтерії та документообігу;
Недостатня інноваційність послуг	Інвестування у дослідження і розробки, застосовування аналітики даних та штучного інтелекту;
Кадровий дефіцит	Створення мотиваційних програм, підвищення заробітної плати, організація тренінгів;
Низька ефективність маркетингу	Використання таргетованої реклами, персоналізованих кампаній у соціальних мережах;
Недостатня підтримка з боку держави	Надання грантів, запровадження податкових пільг для інноваційних підприємств.

Джерело: складено автором на основі [3; 4, с. 120-121]

Запропоновані інноваційні інструменти спрямовані на розв'язання наявних проблем у підприємств сфери послуг. Їх впровадження дозволить підприємствам покращити управління робочими процесами, адаптувати свої послуги до сучасних вимог ринку та підвищити загальну ефективність. У цьому контексті особливу

увагу потрібно приділити цифровізації, яка є базовою платформою для реалізації інноваційних підходів.

Таким чином, можемо стверджувати, що інновації є визначальним фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг в Україні. Зосереджуючись на цифровізації, інноваційності послуг, підвищенні кваліфікації персоналу та використанні сучасних маркетингових стратегій, підприємства зможуть адаптуватися до викликів і забезпечити стійкий розвиток. Активна взаємодія бізнесу, держави та наукових установ сприятиме успішному подоланню проблем і формуванню конкурентних переваг.

Список використаних джерел

1. Аналітичний звіт про стан інноваційного розвитку в Україні. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 30.10.2024).
2. Державна служба статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 30.10.2024).
3. Комерціалізація інновацій в умовах індустрії 4.0: монографія. за заг. ред. канд. екон. наук, доц. Сагер Л. Ю. Суми: Сумський державний університет, 2023. 385 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua> (дата звернення: 30.10.2024).
4. Коршунов О.М. Особливості конкурентоспроможності підприємств сфери послуг: матеріали IX Регіональної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі». Тернопіль: ТНТУ, 2018. С.120-121.

Чукурна О.П.

*д.е.н, професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку
м. Одеса*

Плещенко Р.С.

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку
м. Одеса*

Ніконцева Н.В.

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку
м. Одеса*

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ РИНКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ТА СЕРВІСІВ

В сьогоденні, ІКТ є ключовою сферою інноваційного розвитку. Інформаційно-комунікативні технології тісно пов'язані з інноваційною політикою та генераторами інновацій. В сучасних умовах глобалізованого світу сфера ІЕТ відноситься до типу технологій загального призначення (General Purpose Technologies, GPT), які всебічно застосовуються в різних секторах економіки. Основними характеристиками GPT є: спільність застосування та інноваційна компліментарність.

За результатами Доповіді про цифрову економіку, обсяги глобального Інтернет-трафіку складає приблизно 50 000 ГБ/с у 2020 р. Темп зростання з початку запровадження Інтернету формату WEB 3.0 склав майже 1000 %. Це ще не є межею, оскільки цифрова економіка, яка використовує наскрізні технології, знаходиться на початку свого розвитку. Саме тому, експертами прогнозується зростання Інтернет-трафіку до 150 700 ГБ/с. Це стало можливим внаслідок розширення аудиторії користувачів Інтернету та запровадження інноваційних технологій [1].

У західно-європейських країнах обсяги ринку ІКТ складають близько 6% ВВП. Проте, дослідження компанії McKinsey свідчать про те, що цей показник складає 9%. Сфера ІКТ є стрімко зростаючою у всіх регіонах світу, формуючи велику індустрію зайнятих в цьому секторі економічного розвитку. Найбільша частка зайнятих у сфері ІКТ серед країн, які розвиваються, припадає на Індію. При чому, найбільша додана вартість, яка створюється в сфері ІКТ походить із Східної Азії.

Впродовж останніх 10 років поступово збільшується зростання експорту послуг в сфері ІКТ. Ця тенденція свідчить про розвиток цифровізації та охоплення всієї світової економіки цим трендом. Так, наприклад, обсяги експортних послуг в сфері ІКТ для потреб цифровізації складає близько 50% світового експорту послуг.

Статистичні дані свідчать також про зростання кількості технологічних компаній сфери ІТК серед ТОП-100 найбільших світових транснаціональних корпорацій (ТНК). Найбільшу капіталізацію мають саме ІТ-компанії. Про це свідчать дані досліджень, які проводились серед ІТ-компанії в США. До ТОП-5 ІТ-компанії, які є лідерами щодо обсягів активів та капіталізації, є наступні:

GAFAM, або Big Tech; технологічні компанії (Google та Alphabet); Apple, Facebook; Amazon; Microsoft. Їх сумарна капіталізація перевищує \$3 трлн., або більше 15% ВВП США, а середня капіталізація є в 3 рази вищою, порівняно з капіталізацією інших ТНК.

Один з трендів, який пов'язаний з розвитком інформаційно-телекомунікаційних технологій є широке застосування широкосмугового доступу до мережі Інтернет. В сьогоденні, широкосмуговий зв'язок є вирішальною інфраструктурою для подальшого розвитку сфери ІКТ. Створюється інноваційний, з'єднаний мережею Інтернет, глобальний світ, що охоплює ідеї вбудованого інтелектуального оточення, автоматизованого міжмашинного трафіку (machine-to-machine, M2M) та «Інтернету речей» (Internet of Things, IoT).

Таблиця 1

Найбільші ІТ-компанії та їх ринкова капіталізація [2]

Компанія	Сфера діяльності	Ринкова капіталізація
Microsoft	Програмне забезпечення	905
Apple Inc	Електроніка, інформаційні технології	896
Amazon Inc.	Рітейл-компанія; продаж і покупки через Інтернет	875
Alphabet Inc. (Google)	Інтернет-сервіси, відеохостінг, додатки	817
Facebook	Інтернет, соціальна мережа	476
Alibaba Group	Китайська рітейл-компанія; продаж і покупки через Інтернет	472
Tencent	Технології	438
JPMorgan Chase	Банківська справа	331
Intel	Технології	241
Samsung Electronics	Технології	234
AT&T	Телекомунікації	228
China Mobile	Телекомунікації	209
Netflix	Поставка фільмів і серіалів	173
PayPal	Дебетова електронна платіжна система	100
XIAOMI	Виробництво електроніки та інформаційних технологій	54
Ebay	Послуги в галузі Інтернет-аукціонів і Інтернет-магазинів	37

Доступ до широкосмугового Інтернету безпосередньо впливатиме на зайнятість. Підвищення кількості зайнятих в цифровій економіці та Інтернеті сприятиме зниженню транзакційних витрат та розширює можливості фахівців щодо комфортних умов праці на умовах фрілансу.

За дослідженнями Світового банку з питань зайнятості населення, плановане розширення фіксованого широкосмугового доступу до 30% в середньому по ЄС може до 2025р. сприяти створенню від 2 до 4 млн. нових робочих місць, 1 млн. з яких може бути створено у сфері ІКТ.

При цьому можливо досягти приросту продуктивності праці до 1,73% до 2025р. У дослідженні, проведеному в Німеччині на початку 2010р.,

прогнозувалось, що прокладання широкосмугових мереж може створити майже мільйон робочих місць протягом наступних 10 років.

Загальні тренди «Індустрії 4.0» сприяли оптимізації та роботизації, підвищенню ефективності праці, що впливає на скорочення зайнятості в де-яких секторах економіки, проте, загальний вплив розвитку цифрової економіки на ринок праці буде позитивним.

Зв'язок п'ятого покоління 5G (fifth generation) значно змінив можливості передачі даних. Подальший розвиток подібних технологій призводить до революції у промисловості, сільському господарстві і транспорті. Можливість безперебійної і надшвидкісної передачі даних, а також здатність пристроїв обмінюватися даними безпосередньо дозволить дистанційно управляти сільгосптехнікою, промисловими роботами або безпілотними автомобілями.

Розвиток інформаційно-комунікативних технологій та поширення Інтернету призвело до запровадження цифрових екоплатформ, як основних бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. За останнє десятиріччя у світі з'явилося безліч цифрових платформ, які використовують бізнес-моделі, засновані на даних, і трансформують існуючі галузі економіки. Цифрові платформи виступають в якості механізмів, що дозволяють різним сторонам взаємодіяти в режимі онлайн. Операційні платформи є двосторонніми/багатосторонніми ринками з інфраструктурою, яка працює в режимі онлайн і здійснює операції між різними сторонами. Деякі глобальні цифрові платформи завоювали потужні ринкові позиції в певних сегментах. Наприклад, близько 90% ринку пошукових систем для Інтернету належить компанії Google. На компанію Facebook припадає 2/3 світового ринку соціальних мереж, і її платформа є найпопулярнішою серед соціальних мереж у понад 90% країн. Майже 40% світових роздрібних онлайн-продажів здійснюється через мережу компанії Amazon, а на його дочірню компанію Amazon Web Service припадає приблизно така сама частка світового ринку послуг у сфері хмарної інфраструктури.

Наступний напрямок, який отримав стрімкий розвиток в результаті поширення інформаційно-комунікативних технологій, стала електронна комерція.

Електронна комерція охоплює: електронний обмін інформацією, електронний рух капіталу, електронну торгівлю, електронні гроші, електронний маркетинг, електронний банкінг та електронні страхові послуги.

За підрахунками Міжнародного союзу електрозв'язку (ITU), наприкінці 2019р. 53,6% світового населення, або 4,1 млрд. людей користуються Інтернетом, з них 2 млрд. – жителі країн, що розвиваються. Найбільш потужними компаніями з глобальної електронної комерції вважаються Amazon, Google та Facebook. Кожен з цих гігантів відіграв свою роль у формуванні індустрії e-commerce.

Головними сучасними тенденціями електронної торгівлі є наступні: мобільна комерція, соціальна комерція, голосові помічники, месенджери, доповнена реальність перетворюються на єдиний і найважливіший тренд – торгівля без бар'єрів.

Проведений аналіз розвитку інформаційно-комунікативної сфери та трендів, що впливають на створення інформаційних систем та сервісів дозволив зробити наступні висновки.

Інформаційно-комунікативні системи та сервіси розвивалися під впливом цифровізації та поширення систем цифрової економіки. В сьогоденні, цифрова економіка має певні труднощі у своєму подальшому розвитку, які пов'язані з недовідомим правовим регулюванням цієї сфери, відсутністю адекватної макроекономічної статистики, яка може повною мірою оцінювати переваги, що надаються цифровими продуктами та сервісами, створеними на базі цифрових технологій, або транскордонних операцій.

Список використаних джерел

1. Всесвітня організація інтелектуальної власності. Щорічний звіт WIPO за 2022 рік [Електронний ресурс] // Національний орган інтелектуальної власності України. – Режим доступу: <https://nipo.gov.ua/shchorichnyi-zvit-wipo/> (дата звернення: 11.11.2024).
2. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти / За ред. Ю. С. Яковенка. – Київ: Центр Разумкова, Видавництво “Заповіт”, 2020. – 274 с.

СЕКЦІЯ 4.
**РОЗВИТОК ТУРИЗМУ ТА СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В
УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Tsviliy Sergiy

*candidate of economic sciences, docent,
associate professor of the Department of tourism, hotel and restaurant business
National University «Zaporizhzhia Polytechnic»
Zaporizhzhia*

Balabukha Yuliia

*student, bachelor's degree, 4th year, 242 «Tourism and recreation»
National University «Zaporizhzhia Polytechnic»
Zaporizhzhia*

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT
STRATEGY OF A TOURIST COMPANY**

In modern conditions, attracting personnel for the functioning of a tourism company is one of the most important problems. A person occupies a central place in the system of economic relations and the provision of services. The human factor acquires significant importance due to the growth of cultural development of the individual and human requirements for living and working conditions. Thanks to a person, large and small tourism enterprises function, they determine the goals and methods of achieving them, provide services. That is why the efficiency of the economy depends on labor potential. The purpose of the study is to determine the essence of labor resource management in the tourism business. Labor resource management involves a system of interconnected organizational, economic and social measures to create conditions for the normal functioning, development and effective use of labor potential at the organization level. The labor resource management system ensures constant improvement of methods of working with personnel [1].

Labor resource management, as a branch of science and practice, considers the management process both at the state level and by type of activity, therefore, balancing labor supply and demand, effective use of labor potential of individual companies is

important. The main task of human resources management is to study the qualitative aspects of employment, that is, to study the potential of the enterprise, the correspondence of the physical and professional abilities of a person to the characteristics of the workplace and the functions that it performs. This type of management requires the management of tourism enterprises to create more effective management systems that must be unique and, in essence, reproduce all the elements of the organizational culture of the domestic company, and simple copying of foreign samples and models is doomed to failure [2].

The principles of building an effective human resources management system are: 1) the effectiveness of the selection and placement of employees; 2) fairness of remuneration and motivation; 3) promotion of employees in accordance with the results of work, qualifications, abilities, personal interests, needs of the organization; 4) quick and effective resolution of personal problems [3].

Human resources management in the development strategy of a tourism company includes the following components: 1) planning of the organization's human resources (planning and development of a program to meet future needs for people); 2) formation of personnel to create a reserve; 3) selection of personnel for concluding employment contracts (selection of the most suitable candidates from the reserve created during recruitment); 4) professional orientation and adaptation (entry of employees into the company, formation of conditions for adaptation; understanding of the company's expectations from the employee); 5) organization of remuneration (salary structure, benefits for retaining highly qualified and valuable employees); 6) training of employees, including training of management personnel (development of programs for developing professional skills and increasing the efficiency of work performance); 7) assessment of employee performance and management of career advancement (development of programs and methods for assessing performance and communicating them to employees) [4].

The following methods can be used to strategically assess the effectiveness and productivity of HR actions: the use of human resource management information systems,

opinion polls, comparisons. Comparison of HR management levels (with data in other organizations) can lead to: 1) identification of areas with potential for improvement; 2) assessment and reassessment of HR management policies and practices; 3) comparison of current with “best” practices; 4) setting performance goals to narrow the gap between current practices and best practices [5].

Today, an important direction in the development of a modern HR management mechanism is the implementation of a monitoring system, which represents continuous monitoring of personnel actions to identify compliance with enterprise goals. The personnel monitoring system should include: the company’s personnel planning process; organization of recruitment and selection of personnel; personnel evaluation and certification; development and movement of the enterprise’s personnel; personnel release, regulation of social and labor relations. The purpose of monitoring is to develop recommendations and management decisions aimed at increasing the efficiency of personnel management of the enterprise. Organizational and personnel monitoring will contribute to the effective formation and use of the labor potential of the personnel, its compliance with the strategy of the travel company, the creation of a favorable socio-psychological climate in the team.

In the development strategy of a travel company, the difference between labor resources and other types of resources is that each employee can: refuse the proposed conditions; demand changes in conditions and modifications of unacceptable, in his opinion, work and services to clients; learn other professions and specialties; resign from the enterprise at his own request.

It is recognized that the most important factor motivating people to work effectively is payment. A high level of personnel remuneration stimulates the growth of management results and productivity to compensate for wage costs. Productivity growth is associated with the use of innovative technologies and automation of the service provision process, and this requires improving the skills of the workforce and creates conditions for professional training.

It should be emphasized that by investing in the development of their personnel, employers (tourism companies) seek to strategically improve working conditions in order to receive a high return on investment in human capital. The role and importance of employees in ensuring production efficiency are growing, since the workforce increasingly determines the course and results of economic processes. This leads to new approaches to personnel management and its motivation. Thus, labor resources are one of the most important factors that affect the performance indicators of a tourism company. In order to increase the efficiency of domestic tourism companies, their development strategy should reflect a clear and transparent mechanism for stimulating personnel to achieve maximum results and search for new approaches to increasing labor productivity and career growth of employees.

References

1. Tsviliy S., Vasylychev D., Gurova D. Organizational and innovative approaches to the development of labor resources in the service industries in the regional market of educational services. *Contemporary technologies in the educational process*: monography. Katowice, Poland, 2020. Pp. 141–148.
2. Vasylychev D., Tsviliy S., Zhilko O. Socio-economic aspects of staff's innovative development and training in service enterprises: world and domestic experience. *Digital transformation of society: theoretical and applied approaches* : monography; Part 2.5. Monography 46, University of Technology, Katowice, Poland, 2021. P. 315–326.
3. Tsviliy S., Gurova D., Zhilko O., Zaitseva V. Professional online training of specialists for the domestic tourism and recreation industry. *Digital macro trends and technologies of the XXI century: monograph. Part I*; Edited by I. Tatomyr, Liubov Kvasnii. Czech Republic. Praha: OKTAN PRINT. 2022. P. 158-170. <https://doi.org/10.46489/dmtatotc-02>.
4. Tsviliy S., Gurova D., Bulatov S. Reserves for reduction of labor capacity of hotel and restaurant product and their effective use in the enterprise personnel management system. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 47. С. 123–128.
5. Tsviliy S., Vasylychev D., Gurova D. Transformation of the personnel management system of a typical hospitality enterprise into an innovative structure. *Економічний простір*: Дніпро : ПДАБА, 2020. № 164. С. 129–133.

Tsviliy Sergiy

*candidate of economic sciences, docent,
associate professor of the Department of tourism, hotel and restaurant business
National University «Zaporizhzhia Polytechnic»
Zaporizhzhia*

Berezhnyi Mykhailo

*student, bachelor's degree, 4th year, 242 «Tourism and recreation»
National University «Zaporizhzhia Polytechnic»
Zaporizhzhia*

BASIC PROCEDURES FOR PROCESS MANAGEMENT IN HOTEL MARKETING ACTIVITIES

Marketing management in the modern sense at the level of the hotel business is a process of planning and implementing concepts of promotion, pricing and distribution of ideas, goods and services, aimed at carrying out exchanges that satisfy both individual and organizational goals. The objectives of marketing management are achieved through the implementation of certain procedures of the marketing management process of hotel enterprises [1]. The purpose of the study is to determine the main procedures of the hotel marketing management process. Marketing management processes in a hotel are dependent on many factors of the external environment, in particular, the international one.

The basic marketing procedures for managing hotel processes are considered.

Analysis of the internal and external environment, i.e. the weaknesses and strengths of the hotel enterprise and market opportunities and threats, which makes it possible to study the market requirements for services, the economic situation, the firm structure of the market, forms and methods of working in the market, segments, characteristics of buyers and their motives when buying, own capabilities under existing conditions. That is, the process involves assessing opportunities in terms of their compliance with the goals and available resources of the hotel; a thorough assessment of current and future demand, reflecting the attractiveness of the market that is opening up. Regarding the assessment of marketing opportunities, the main task here is to determine the greatest degree of correspondence of internal development opportunities with external ones. The marketing

opportunity of a hotel is a set of marketing activities aimed at achieving a specific competitive advantage. When assessing marketing opportunities, it is necessary to take into account the goal and resources of the hotel [2].

Formation of a marketing information system, namely, a constantly operating system of interconnection of people, equipment and methodological methods in the hotel management structure, designed to collect, classify, analyze, evaluate, accumulate and disseminate relevant, timely and accurate information for use in order to improve planning, implementation and control over the implementation of marketing activities. The collected and processed information helps managers approve sound marketing decisions, significantly reduces commercial risks, and allows you to gain competitive advantages. The selection of target segments makes it possible not to waste marketing efforts on serving the entire market, but to focus efforts on meeting the needs of selected groups of consumers, which it is profitable and convenient for the hotel to serve. The stages can be presented in the form of four steps: 1) measurement and forecasting of demand. The hotel must identify all services sold in the market segment that attracts it, and estimate the sales volume of each of them. In addition, forecasts of the prospects of this market should be made taking into account the factors and trends that influence its development. If, when comparing, the prospective demand turns out to be higher than the current one, it is necessary to conduct additional market segmentation; 2) market segmentation, that is, the division of all potential consumers of this market according to the most diverse characteristics into fairly large groups in such a way that each of them sets special, different from the others, requirements for a given service. A market segment sets requirements for some special types, modifications of services within a given type. Accordingly, a hotel can change its product strategy by working in different segments, but remain within a well-known market; 3) selection of target market segments; 4) positioning of the service in the market. The task of each hotel is to identify common and unique services that are currently offered in a particular segment, and determine the requirements for these services from consumers who make up this segment. Due to the fact that any service is a set of properties that are taken into account

by consumers when purchasing, one of the most convenient ways to explain the preference of consumers given to a particular service will be a comparison of the main properties. This goal is served by positioning the service in the market, which is defined as "clear separation from a number of others in the eyes of target consumers." Having made a decision on market positioning, the hotel develops a marketing complex to support it [3; 4]. The development of a marketing complex for a modern hotel contains a set of variable factors (product, price, sales, personnel, place of promotion, etc.), which are used by the hotel to influence the subjects of the target market in order to obtain the desired response from a specific group of consumers.

Organization of the hotel service marketing planning system [5].

The construction of the hotel's organizational structure is largely determined by the chosen strategy and the tasks set. The organization of the marketing service is of great importance, which can be built in various ways.

Formation and implementation of hotel marketing programs in accordance with available resources for the implementation of planned activities based on a model formed from certain elements of a set of marketing activities.

Organization of a marketing control system, which is designed to monitor activities to achieve set marketing goals. The hotel marketing activity control system is a phase of marketing management and is aimed at taking into account feedback in the activities of the marketing service and includes the functions of not only diagnostics, but also analysis.

Thus, to implement the marketing management process, a sequence of the following management procedures should be performed: 1) determination of goals for profit, increase in sales, elimination of environmental damage, preservation of jobs, etc.; 2) analysis of goal achievement according to such criteria as: specificity, accessibility for review, reality, logic, efficiency; 3) development of the management system structure involves choosing the type of organizational structures of the hotel management system, distribution of rights, duties and responsibilities; 4) development of management technology, decision-making procedure, procedure for assessing effectiveness; 5)

determination of connections, objects and ways of information receipt, quantity, composition of documents, procedure for their provision; 6) selection and training of managers and technical staff of a modern hotel.

References

1. Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві: навч. посіб. / С. Цвілій, Т. Кукліна, В. Зайцева. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. 260 с.
2. Цвілій С.М., Кукліна Т.С. Стратегічні маркетингові пріоритети готельно-ресторанного підприємства в посткоронавірусному середовищі вітчизняного туристичного ринку. *Особливості розвитку ринку туристичних послуг України під впливом COVID-19 та карантинних обмежень* : монографія. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2021. С. 48–80.
3. Tsviliy S., Gurova D., Zhuravlova S. Marketing of the domestic hotel and restaurant enterprise in the international digital space. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Науковий журнал. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. Випуск 35. Ужгород: ВД «Гельветика», 2021. №35. С. 74–79.
4. Tsviliy S., Gurova D., Zhuravlova S. Coronavirus priorities in marketing management of microenterprises in the hospital field. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*. Одеса: ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій; ВД «Гельветика», 2021. №52/2021. С. 120–125.
5. Цвілій С.М., Корнієнко О.М. Посткоронавірусне відновлення бізнес-активності мікропідприємств сфери гостинності регіону. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Економіка і управління*. Том 32(71). Київ : ВД «Гельветика», 2021. № 3. С. 73–78.

Tsviliy Sergiy

*candidate of economic sciences, docent,
associate professor of the Department of tourism, hotel and restaurant business
National University «Zaporizhzhia Polytechnic»
Zaporizhzhia*

Kurilova Anastasiia

*student, bachelor's degree, 4th year, 242 «Tourism and recreation»
National University «Zaporizhzhia Polytechnic»
Zaporizhzhia*

STRATEGIC MARKETING MANAGEMENT OF TOURISM ENTERPRISES' PRODUCTS

Global business conditions require enterprises to respond promptly to changes occurring in the external environment. The variability of the external environment necessitates the use of a strategic approach in sales management. However, in sales management in the post-war economy, it is not enough to use only strategic management tools. The market requires a marketing approach to managing all areas of an enterprise's activity, including sales. Today, considerable attention is paid to strategic management, the use of a marketing approach, and a comprehensive approach to strategic marketing management. However, strategic marketing management of sales as a concept for managing the sales activities of domestic tourism companies in order to improve the company's position in the market, expand the circle of consumers, and strengthen competitive advantages in the field of sales has not been considered comprehensively.

The purpose of the study is to study the theoretical and practical aspects of marketing management of tourism companies using a strategic approach. Thus, marketing management is a process, the main components of which are analysis, planning, implementation of plans and control over the implementation of measures aimed at establishing, strengthening and maintaining mutually beneficial exchanges with markets to achieve the company's goals (profit, increase sales volumes, increase market share, etc.). According to this definition and general concepts of management functions, the main functions of marketing management include: 1) market analysis (determination

of potential, capacity, market conditions, demand, consumer behavior, assessment of competitors) and, accordingly, the market opportunities of the enterprise, taking into account resources; 2) planning, i.e. the formation of production and sales marketing programs based on market and market forecasts, assessments of the development of scientific and technological progress; 3) organization, i.e. the formation of the organizational structure of marketing in the company; implementation of established plans (development of specific tasks, definition of powers and responsibilities for the implementation of marketing activities); 4) motivation, i.e. development and implementation of material and moral incentives for company employees in order to increase labor efficiency; 5) control and analysis of the implementation of marketing plans (measures) [1].

Focusing on the mission of a tourism enterprise, it is possible to define the goals of marketing management in the general system of its goals. Some of them are given in the definition of marketing management; these are, in particular, profit making, increasing sales volumes, increasing market share. Thus, it is advisable to supplement the list of goals with such as: conquering new markets, increasing the competitiveness of the company's products, successful introduction of new products, increasing the quality of customer service, increasing efficiency, etc. It is added that the concept of a task in marketing management can be defined as a proposed work, a series of works or a part of the work that must be performed in a predetermined manner within a predetermined time frame; and this means that specific tasks will be formed based on the intended goals of marketing management on the basis of its inherent functions [2].

It has been established that the conceptual basis of strategic marketing management of sales of tourism enterprises is the use of an integrated approach to sales management, that is, a combination of strategic management and strategic marketing tools, which, in aggregate, contributes to obtaining a synergistic effect in sales management. On the one hand, sales management is based on strategic management tools (sales management elements are formed on the basis of the mission, strategic goals, enterprise strategy and means of implementation), and on the other hand, sales

management is an integral element of strategic marketing (sales policy is formed on the basis of strategic marketing goals, marketing strategy and means of its implementation) [3]. In the process of theoretical substantiation of the essence of strategic marketing management of sales of tourism enterprises, the main categories were identified: strategic sales management (a multi-faceted management process aimed at ensuring effective sales of a tourism enterprise in the long term in conditions of variability of the external environment); strategic marketing management of sales (a multifaceted management process based on the concept of marketing and aimed at ensuring effective sales in the long term by satisfying consumer needs in a changing marketing environment) [4].

Thus, strategic marketing management of sales is a set of logical sequences of actions: strategic marketing planning of sales; strategic marketing organization of sales; strategic marketing analysis of sales; strategic marketing control and regulation of sales [5].

To ensure the effectiveness of strategic marketing management (SMM) in sales, the stage of the company's life cycle should be taken into account. The stage of the life cycle directly determines the strategic goals in the field of sales. Thus, at the stage of the birth of a tourist enterprise, the main attention is paid to choosing a target market and increasing sales volumes. At the growth stage, the focus should be on increasing market share, expanding target segments. At the maturity stage, it is advisable for the company to maintain its positions and enter new markets. At the aging stage, it is necessary to attract new customers, diversify activities and look for internal reserves to increase the efficiency of sales activities. The process of developing marketing strategies for sales management for each specific enterprise has its own specifics.

A comprehensive system of strategic marketing management for sales should be understood as a modern system of interconnected elements of strategic marketing management for sales, the most complete use of which will provide the enterprise with a long-term competitive advantage in the target market. A comprehensive system of strategic marketing management for sales consists of three systems: a system of strategic

marketing management for sales; systems for ensuring strategic marketing management of sales; systems for supporting strategic marketing management of sales.

The system of strategic marketing management of sales of a tourism enterprise should consist of subsystems of strategic marketing planning of sales, strategic marketing organization of sales, strategic marketing analysis of sales and strategic marketing control of sales.

The system of ensuring strategic marketing management of sales of a tourism company in modern conditions should cover seven of its subsystems: subsystem of strategic marketing corporate management; subsystem of strategic marketing management of the target market; subsystem of strategic marketing management of product policy; subsystem of strategic marketing management of pricing policy; subsystem of strategic marketing management of sales potential; subsystem of strategic marketing management of sales personnel; subsystem of strategic marketing management of sales risks.

Thus, it is concluded that strategic marketing management is a multi-faceted management process aimed at ensuring effective sales of a tourism company in the long term in conditions of variability and instability of the external environment. Strategic marketing management of sales is a multifaceted management process based on the concept of modern marketing and aimed at ensuring effective sales of goods and services of a tourism company in the long term by satisfying consumer needs. In the context of accelerating trends in changes in the marketing environment, the conceptual basis of strategic marketing management of a company's sales is the integration of strategic and marketing approaches to sales management. On the one hand, sales management is based on strategic management tools, and on the other hand, sales management is an integral element of strategic management.

References

1. Кукліна Т.С., Цвілій С.М., Журавльова С.М. Загальні тенденції розвитку світового туризму: від коронавірусу до військової агресії. *Підприємництво та інновації. Науковий журнал*. Київ: ПВНЗ «Міжнародний університет фінансів»; Одеса: ВД «Гельветика», 2022. Вип. 23. С. 12–15.

2. Цвілій С.М., Кукліна Т.С., Каптюх Т.В. Бюджетування в менеджменті туристичних МСП в умовах післявоєнного відновлення бізнесу. *Таврійський науковий вісник. Серія: економіка. Науковий журнал*. Вип. 12. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2022. С. 64–70.
3. Цвілій С.М. Аналіз і оцінка інструментів стимулювання розвитку інвестиційного потенціалу туристичної індустрії. *Сталий розвиток економіки. Наукове видання*. Хмельницький : Університет економіки та підприємництва; Одеса ВД «Гельветика». № 1 (46). 2023. С. 149–154. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-21>.
4. Tsviliy S., Gurova D., Zhuravlova S. Coronavirus priorities in marketing management of microenterprises in the hospital field. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*. Одеса: ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій; ВД «Гельветика», 2021. №52/2021. С. 120–125.
5. Цвілій С.М., Корнієнко О.М. Посткоронавірусне відновлення бізнес-активності мікропідприємств сфери гостинності регіону. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Економіка і управління*. Том 32(71). Київ : ВД «Гельветика», 2021. № 3. С. 73–78.

Vysotska V.

*Doctor of Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Information Systems and Networks, Institute of Computer Sciences and Information Technologies
Lviv Polytechnic National University
Lviv*

Vyshemyrska S.

*Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Informatics and Computer Science, Kherson National Technical University
Khmelnyskyi*

Popelnitskyi M.

*Student of the second (master's) level of higher education
Kherson National Technical University
Khmelnyskyi*

APPROACHES TO KNOWLEDGE REPRESENTATION AND PROCESSING IN INTELLIGENT BUSINESS ANALYTICS SYSTEMS

The software industry encounters persistent challenges stemming from the increasing complexity of information systems (IS). These challenges manifest as high

costs for system management, development, modification, and a significant rate of defects. According to NIST, software defects result in annual losses of \$59.6 billion to the US economy, with traditional methods like testing addressing only a fraction of the issues. IS complexity creates problems such as rigid system designs based on ambiguous requirements, prolonged development cycles, and deeply integrated rules and algorithms that are costly to update. Moreover, ineffective knowledge management, fragmented information, and delayed adaptation of business processes into software systems further exacerbate these challenges. Agile methodologies and dynamic system concepts, such as those pioneered by Microsoft, have emerged as potential solutions for improving development efficiency and system integration [1–4].

The rapid advancement of intelligent systems demands a reassessment of conceptual modeling practices. This includes ensuring consistent concept interpretation by software and enabling decision-making based on conceptual frameworks. Cognitive psychology, particularly schema theory, has significantly influenced AI development. M. Minsky's 1975 frame theory introduced representations for concepts and situations through interconnected "frames" that store and systematize relevant knowledge. These principles have shaped object-oriented programming and system design. Frame systems rely on declarative knowledge representation using formalisms like Description Logic to define first-order logic semantics. However, such systems face limitations, including complexity, restricted application to goal-driven knowledge, and procedural abstractions. Additionally, they diverge from schema theory's focus on situationally activated, goal-directed problem-solving. Advancing intelligent systems requires effective representations of procedural abstractions and problem-solving knowledge.

Schema-Based Design (SBD) offers an alternative to declarative models by focusing on schemas that are context-sensitive and goal-oriented. SBD facilitates the activation of schema aggregates for addressing complex problems. Unlike hierarchical ontologies, schemas are associative and flexible, accommodating contradictions and integrating both declarative and procedural knowledge. This aligns with cognitive psychology's understanding of decision-making. SBD prioritizes schema organization

and collaborative functionality, making it particularly relevant for applications in cognitive robotics and artificial intelligence. While research into schema-based knowledge representation remains limited, its potential is evident in applications such as robotics and cognitive modeling. However, the dynamic and loosely connected nature of schemas requires complementary hierarchical models for effective design and implementation in intelligent systems.

Constructing Information Systems Using Networks of Interpreted Models. To overcome the challenges of Model-Driven Architecture (MDA) and System Analysis (SA), an alternative approach involves building intelligent systems as networks of simple, interacting interpreted models. This approach deviates from executable UML (xUML) in the following ways:

1. Model Interpreter. Instead of translating models into executable code, this approach employs a model interpreter. Changes in the model immediately impact system behavior, eliminating the need for recompilation and redeployment as required by xUML.

2. Service Orientation. Models interact with modular, reusable software services to execute key functions. This focus on modularity contrasts with xUML's objective of creating a comprehensive software system.

Key Advantages of the Model-Based Approach:

- Flexibility. Execution algorithms are defined through rules, data structures, and code fragments, allowing seamless adaptation without extensive rebuilding.
- Adaptability. Direct influence of model changes on system behavior enhances intelligence and responsiveness.
- Real-Time Updates. The executable model provides real-time information for analysis and optimization, supporting dynamic system adjustments.

This combined approach, leveraging interpreted models and schema-oriented design, offers a more agile and robust framework for building intelligent business analytics systems.

Table1

Comparison of xUML and Proposed Approach

Property	xUML	Proposed Approach
Design Object	A complete software system	Execution model of an operation or service request
Analysis Stage	Use-case diagrams for requirements	Execution model aligned with use cases
Domain Model Development	Decomposed into domains with term dictionaries	Requirements, resources, results, and procedures
Model Coordination	Coordinated models with restrictions and requirements	All service models with resource and external service needs
Specification Development	Detailed implementation specifications	Models refined for automatic interpreter execution
Model Execution	Compiler-based	Interpreter-based

This approach simplifies IS management, integrates SA IT specialists, and ensures a rapid response to business environment changes through a flexible, model-oriented design framework.

For the analysis and monitoring of textual content in social network profiles, blogs, and forums, eight different systems were developed, each supporting different stages of the content life cycle. The details of the systems and their performance metrics according to Google Analytics, such as visits, content formation, management, support, and uniqueness, were highlighted. The results show that including all stages of the content life cycle significantly increases the number of visits and unique users. For example, the Victana site saw an increase in sales, unique visitors, and page views due to these integrated subsystems. Additional statistical analysis confirmed these trends.

Knowledge extraction from semantically oriented systems differs from other IS due to its reliance on semantically interpreted facts from knowledge bases (KB). This process uses existing properties, dependencies, and constraints in the KB to generate new, meaningful configurations. Context is crucial, as it defines and limits analyzed facts. This approach, known as context mining, simplifies the extraction process and involves using knowledge search models that mimic human knowledge formation.

Overall, knowledge extraction in semantically oriented systems, linked with contextual constraints, is a promising research area requiring further exploration.

References

1. Vysotska V. Analytical Method for Social Network User Profile Textual Content Monitor-ing Based on the Key Performance Indicators of the Web Page and Posts Analysis. *CEUR Workshop Proceedings* 3171, 1380-1402. (2022). <https://ceur-ws.org/Vol-3171/paper99.pdf>, last accessed 2024/10/14.
2. Burov Y., Vysotska V., Lytvyn V., Chyrun L.: Software Based on Ontological Tasks Models. In: Babichev, S., Lytvynenko, V. (eds) *Lecture Notes in Data Engineering, Computational Intelligence, and Decision Making. ISDMCI 2022. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, vol 149, pp. 608-638. Cham: Springer International Publishing (2022). https://doi.org/10.1007/978-3-031-16203-9_34.
3. Schibi O., Lee C.: *Effective PM and BA Role Collaboration: Delivering Business Value Through Projects and Programs Successfully*. J. Ross Publishing (2015).
4. Beargie, S. M., Higgins, C. R., Evans, D. R., Laing, S. K., Erim, D., Ozawa, S.: The economic impact of substandard and falsified antimalarial medications in Nigeria. *PloS one*, 14(8), e0217910 (2019). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0217910>.

Бериславська А.В.

*к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Сударикова О. К.

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ЦІНИ ТА ЦІНОУТВОРЕННЯ В ЕКСКУРСІЙНОМУ ОБСЛУГОВУВАННІ

У ринковій економіці ціна є одним із ключових показників екскурсійної діяльності, оскільки вона визначає вартість послуги для споживача та формує дохід підприємства. Вона має відображати як якість послуг, так і витрати на їх надання. Формування ціни базується на кількох принципах [3]:

1. Собівартість послуг: враховуються всі витрати, пов'язані з організацією екскурсії (транспортні витрати, оплата праці гідів, маркетинг, адміністративні витрати).

2. Рівень попиту і пропозиції: ціна встановлюється з урахуванням готовності клієнтів платити та пропозицій конкурентів.

3. Конкурентне середовище: підприємство визначає конкурентоспроможну вартість, що дозволяє залучити більше клієнтів і забезпечити прибуток.

4. Сезонність: попит на екскурсії залежить від пори року, що впливає на цінову політику.

Ціноутворення — це процес визначення вартості екскурсійної послуги. В умовах ринкової економіки воно передбачає баланс між витратами на організацію екскурсії та її ринковою вартістю, а також врахування конкурентних переваг. Основні принципи ціноутворення в екскурсійній діяльності [1]:

1. Економічна самостійність: підприємство самостійно вирішує, як формувати ціни, враховуючи витрати, очікуваний прибуток і ринкову ситуацію.

2. Комерційний характер відносин: договірні відносини гарантують взаємовигідність між учасниками туристичного ринку.

3. Прозорість формування ціни: чітке обґрунтування складових вартості для клієнтів підвищує довіру до послуг.

У результаті ціна та ціноутворення стають важливими інструментами для досягнення таких цілей: забезпечення прибутковості підприємства, задоволення потреб споживачів і підтримання конкурентоспроможності на ринку.

Чинники, які впливають на ціни в екскурсійному обслуговуванні, можна розділити на кілька категорій. Вони визначають формування ціни, балансуючи між потребами ринку, витратами підприємства та конкурентною ситуацією [3].

1. Собівартість послуг: враховуються витрати на транспорт, заробітну плату гідів, рекламу та інші організаційні витрати.

2. Попит і пропозиція: ціни змінюються залежно від попиту на екскурсії та конкуренції на ринку.

3. Сезонність: вартість може коливатися залежно від сезону (високий сезон — вища ціна).

4. Конкурентне середовище: високий рівень конкуренції змушує знижувати ціни або пропонувати додаткові послуги.

5. Регіональні особливості: у різних регіонах попит і рівень доходів можуть суттєво впливати на ціни.

Ці чинники формують цінову політику екскурсійних компаній і дозволяють адаптувати ціни до умов ринку.

Цінова політика в екскурсійному обслуговуванні є комплексом стратегій і рішень, які визначають ціни на туристичні послуги, що пропонуються компанією. Вона впливає на прибутковість підприємства, конкурентоспроможність на ринку та задоволення потреб споживачів.

Основні елементи цінової політики:

1. Механізм формування ціни: Це включає в себе всі складові, що враховуються при встановленні ціни, зокрема собівартість послуг, ринкові умови, попит та конкурентне середовище.

2. Цінові стратегії:

- Стратегія проникнення на ринок: встановлення низьких цін на початку діяльності для залучення клієнтів.

- Стратегія преміум-цін: високі ціни для залучення клієнтів, які шукають високоякісні екскурсії з ексклюзивним обслуговуванням.

- Стратегія знижок: використання сезонних знижок або знижок для груп для збільшення попиту.

3. Ринковий попит та конкуренція: Ціни змінюються залежно від попиту та пропозиції на ринку. В умовах високої конкуренції підприємства можуть знижувати ціни або впроваджувати інші стратегії для залучення клієнтів.

4. Гнучкість і адаптивність: Цінова політика повинна бути гнучкою для швидкої адаптації до змін в економічних умовах, наприклад, під час змін у доходах населення або після економічних криз.

Цінова політика є важливою частиною загальної стратегії підприємства, оскільки вона допомагає досягти фінансових цілей та забезпечити ефективну конкуренцію на ринку екскурсійних послуг.

Формування ціни на екскурсію — це складний процес, який передбачає врахування низки факторів. Ціна визначається на основі собівартості послуг, рівня попиту та пропозиції на ринку, а також конкурентних умов. Ось основні етапи формування ціни [4]:

1. Оцінка собівартості екскурсії: Першим кроком є розрахунок усіх витрат, пов'язаних з організацією екскурсії. Це включає:

- транспортні витрати (пальне, оренда транспортних засобів),
- оплата праці гідів і адміністративного персоналу,
- витрати на рекламу та маркетинг,
- витрати на забезпечення безпеки та інші витрати.

2. Врахування ринкових умов:

- Попит та пропозиція: У періоди високого попиту (наприклад, туристичний сезон) ціни можуть бути підвищені, в той час як у низький сезон можливі знижки для стимулювання попиту.

- Конкуренція: Вартість екскурсії має бути конкурентоспроможною порівняно з іншими операторами на ринку. Ціноутворення зазвичай ґрунтується на тому, щоб залишити підприємство прибутковим і при цьому не втратити клієнтів через високі ціни.

3. Визначення цінових стратегій:

- Сегментація ринку: Ціна може варіюватися залежно від типу клієнтів (групові екскурсії, індивідуальні, для дітей, для іноземних туристів тощо).

- Цінова еластичність попиту: Якщо екскурсія є унікальною або сильно популярною, ціна може бути вищою без значної втрати попиту.

4. Підвищення вартості через додаткові послуги: Додаткові послуги, такі як обіди, спеціальні екскурсії, фотографії або сувеніри, можуть підвищити кінцеву вартість екскурсії.

Обґрунтування необхідних умов та факторів ціноутворення в екскурсійному обслуговуванні має важливе значення для забезпечення ефективності бізнесу та задоволення потреб споживачів. Основні умови і фактори, що впливають на ціноутворення в цьому сегменті, включають [2]:

1. Економічна самостійність підприємства дозволяє встановлювати ціни на екскурсії на основі власних витрат і ринкової ситуації.
2. Конкурентне середовище вимагає врахування цін конкурентів і забезпечення конкурентоспроможності послуг.
3. Прозорість ціноутворення підвищує довіру клієнтів, якщо всі складові ціни чітко пояснені.
4. Сезонність та попит визначають коливання ціни залежно від часу року.
5. Інновації та додаткові послуги дозволяють підвищити вартість екскурсій.
6. Оптимізація витрат дозволяє знизити собівартість, що сприяє гнучкому ціноутворенню.
7. Захист прав споживачів через договірні відносини забезпечує юридичну стабільність для підприємства.

Отже, ціноутворення в екскурсійному обслуговуванні є важливою складовою успіху підприємства на ринку. В умовах ринкової економіки ціна визначається не лише витратами, а й попитом, конкуренцією, сезонністю та іншими чинниками. Важливо, щоб ціноутворення було гнучким і адаптивним до змін економічної ситуації та потреб споживачів. Ефективне формування ціни дозволяє не лише забезпечити прибуток підприємства, але й задовольнити вимоги туристів, надаючи їм оптимальне співвідношення ціни та якості послуг.

Таким чином, ціна на екскурсійну послугу повинна бути справедливою, конкурентною та обґрунтованою. Вона є важливим інструментом для забезпечення стабільності і розвитку туристичного бізнесу, а також для задоволення потреб споживачів. Цінова політика повинна враховувати економічну самостійність підприємства, конкурентне середовище та сезонні коливання попиту, щоб зберігати ефективність на ринку та забезпечити дохідність підприємства.

Список використаних джерел

1. Рябченко, І.М. Базові моделі ціноутворення та найпоширеніші типи цінової політики [Текст] / І.М. Рябченко // Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу : збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції, 26-28 вересня 2013 р. / Відп. за вип. Ю.М. Гладенко. – Суми : ТОВ «ДД «Папірус», 2013. – С. 246–247.
2. Коваленко, І.А., Чирва, А.М. Політика ціноутворення: поняття та особливості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20600/1/OPLG_2022_P032-036.pdf.
3. Політика ціноутворення. [Електронний ресурс] / Освітній портал «Бібліотека». – Режим доступу: <https://buklib.net/books/33289/>. – Назва з екрану.
4. Політика ціноутворення [Електронний ресурс]. – Освіта.ua. – Режим доступу: https://ru.osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/22045/. – Назва з екрану.

Бериславська А.В.

*к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Бунчак Д.О.

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ПРИРОДНО-РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ХЕРСОНСЬКОЇ ОБЛАСТІ НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

В сучасному світі, де природні ресурси стають важливим рушійним фактором розвитку регіонів, велика увага приділяється питанням їхнього раціонального використання для забезпечення сталого економічного зростання. Херсонська область, багата природними ресурсами, стає об'єктом вивчення та обговорення в контексті розвитку туризму. Питання ефективного використання природно-ресурсного потенціалу цього регіону визначається не лише

економічними перспективами, але й збереженням неповторної природної краси та культурної спадщини.

Туризм у сучасному світі не лише визначається як галузь економіки та соціальної діяльності, але і є ключовим елементом, що інтегрує різноманітні сфери життя суспільства. Сприятливий розвиток галузі туризму може позитивно позначитися на економіці та соціальному стані країни, сприяти розширенню стратегічно важливих економічних галузей та утвердженню позитивного іміджу України у світі.

Територія Херсонської області багата різноманітними природними та ресурсними елементами, такими як кліматичні, бальнеологічні, водні, ландшафтні ресурси та природно-заповідний фонд. Розташована на південному заході Східноєвропейської рівнини, область відзначається степовою зоною, де всі лісові масиви, за винятком плавнів, є штучного походження.

Херсонська область має потенціал стати одним з найбільш розвинених туристичних регіонів України завдяки:

- вигідному геополітичному розташуванню;
- комфортним мікрокліматичним умовам;
- різноманітному ландшафту;
- унікальній флорі та фауні;
- достатнім природно-оздоровчим резервам;
- значному потенціалу для розвитку водного, сільського, зеленого та екологічного туризму.

Однак слабкі сторони регіону включають:

- зниження родючості ґрунтів;
- меншу лісистість території порівняно із середнім рівнем для України;
- відсутність цілеспрямованої державної політики зі збереження земельних ресурсів [1].

Є кілька ключових напрямків для вдосконалення розвитку туризму в регіоні:

—спрямованість на обласний рівень керування для загального інфраструктурного розвитку території; включає підвищення транспортної доступності туристичних об'єктів, стимулювання розвитку сфер, важливих для оздоровчого туризму, таких як галузь харчування, побутові та транспортні послуги, покращення інфраструктури автомобільних доріг, розвиток кінного туризму, пасічницьких господарств та залучення місцевого населення у формування туристичного продукту;

—напрями, пов'язані з благоустроєм території та організацією дозвілля для туристів; включає розроблення та утримання туристичних маршрутів, вдосконалення інфраструктури відпочинку (баз відпочинку, санаторії, приватні садиби), розробку екстремальних маршрутів для молоді, відкриття пунктів прокату велосипедів, програм риболовельських, екологічних турів та екскурсій, а також розширення оздоровчого комплексу завдяки природним рекреаційним ресурсів області, таких як сульфідна мулова грязь, морська вода, кліматичні та дендрофлористичні ресурси [2].

Для поліпшення фінансово-екологічного стану туристичної сфери в області необхідно здійснити ряд заходів:

—провести науково обґрунтовану інвентаризацію всіх земель в береговій зоні та визначити оптимальні напрямки їх подальшого використання;

—згідно з вимогами земельного кадастру оцінити грошову вартість земель рекреаційного призначення;

—розробити програму розвитку туризму і рекреації в області, активно залучаючи місцеві історичні пам'ятки та природно-заповідний фонд;

—активно рекламувати туристичні та рекреаційні об'єкти області в ЗМІ різного рівня;

—залучати фінансування з різних джерел для розвитку інфраструктури курортів [3].

З метою більшого використання культурно-історичних ресурсів у рекреаційній сфері слід створити музеї, встановити меморіальні дошки та знаки.

На жаль, наразі ця багата історична спадщина руйнується та втрачається. Для кращого використання соціально-економічних та культурно-історичних рекреаційних ресурсів також буде корисним проведення районування цих об'єктів. Це дозволить наочно показати особливості, специфіку та потенціал окремих територій для рекреаційної спеціалізації області.

Отже, Херсонська область володіє великим потенціалом у сфері туризму і наразі можна розглядати його як основну галузь економіки регіону. Тепле море, природні заповідні зони у гирлі Дніпра, історичні та культурні пам'ятки, розвинений бізнес розваг, а також сталі системи оздоровлення, такі як санаторії, пансіонати та будинки відпочинку, становлять лише частину тих факторів, які можуть сприяти стрімкому розвитку туризму в цьому регіоні в післявоєнний період.

Досліджувана територія обдарована значними природними та рекреаційними ресурсами, що вимагає подальшого дослідження та побудови стратегічних планів для ефективного використання.

Список використаних джерел

1. Василевська Я. В. Використання бальних оцінок для визначення рекреаційного потенціалу (на прикладі Херсонської області). Вісник Дніпропетровського національного університету. Серія : Геологія. Географія. Дніпропетровськ : 2015. № 3/2. С.103-107.
2. Василевська Я. В. Туризм як один із факторів розвитку Херсонської області. Вісник Дніпропетровського національного університету. Серія «Геологія. Географія». 2018. Т. 16. № 3/2. С. 80-86.
3. Ляшенко, В. В. Стратегії розвитку туристично-рекреаційного потенціалу на регіональному рівні / В. В. Ляшенко // Сучасні тенденції розвитку туризму: матеріали ІІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції, Миколаїв, 5 листопада 2015р. / МФ КНУКІМ. І частина. – Миколаїв : ВП МФ КНУКІМ, 2015. – С. 67–70.

Билим О.С.

*PhD, ст. викладач кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Бериславська А.В.

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ У ФАХІВЦІВ ГОТЕЛЬНО- ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Готельно-туристичний бізнес є однією з найбільш динамічних галузей світової економіки, що вимагає високого рівня професійної етики. Ця сфера обслуговування будується на постійному спілкуванні з клієнтами, які представляють різні культури, країни та соціальні групи. Від якості ділового спілкування і дотримання етичних норм залежить задоволеність клієнтів, репутація компанії та конкурентоспроможність на ринку. Туристична та готельна індустрія орієнтована на задоволення потреб клієнтів, важливим є не лише якісний сервіс, а й ефективна комунікація між співробітниками, клієнтами та партнерами.

Зростаючий попит на туристичні послуги та конкуренція вимагають від фахівців володіння етичними нормами і навичками спілкування, які відповідають сучасним міжнародним стандартам. Дослідження питань та проблем професійної етики в туризмі привертають увагу науковців. За даними О. В. Ткаченко (2020), дотримання етики покращує взаємодію між працівниками і клієнтами, а також вказує на вплив етичних стандартів на якість послуг. Писаревський О.М. (2010) підкреслює значення розуміння культурних особливостей під час взаємодії з міжнародними туристами. О.В. Козирева (2021) вказує на необхідність навчання персоналу етичним стандартам і діловому спілкуванню [1,2,3]. Проблематика етичних норм дедалі частіше висвітлюється у контексті цифровізації бізнесу та зміни підходів до обслуговування клієнтів.

Професійна етика — це система моральних принципів і правил поведінки, які регулюють взаємини між співробітниками та клієнтами. У готельно-туристичному бізнесі вона охоплює такі аспекти: ввічливість, доброзичливість, об'єктивність та конфіденційність.

У свою чергу, ділове спілкування - це процес обміну інформацією між працівниками, клієнтами та партнерами. Воно може бути вербальним (усна мова, телефонні розмови) та невербальним (жести, міміка). Високий рівень ділового спілкування сприяє формуванню довіри між сторонами в комунікативному процесі [4].

Основні принципи професійної етики у специфіці готельно-туристичного бізнесу включають:

1. Клієнтоорієнтованість. Задоволення потреб клієнта є головною метою.
2. Поважне ставлення до культурного різноманіття. Працівники готельних та туристичних підприємств повинні демонструвати толерантність до різних національних і релігійних особливостей та традицій.
3. Конфіденційність. Забезпечення захисту персональної інформації клієнтів.
4. Професійна чесність. Дотримання обіцянок і уникнення неправдивої інформації в комунікаційних зв'язках між фахівцями галузі та споживачами послуг.

Ділове спілкування, у контексті професійної етики працівників підприємств готельного та туристичного бізнесу, є важливою складовою успішного функціонування галузі. В умовах глобалізації та посилення конкуренції особливу увагу приділяють комунікаційним навичкам працівників, адже саме вони забезпечують високий рівень обслуговування клієнтів. Ділове спілкування у цій сфері охоплює як внутрішні взаємодії між працівниками, так і комунікацію з туристами, яка часто відбувається в міжкультурному середовищі. Дотримання етичних норм, професіоналізм і врахування сучасних тенденцій дозволяють

забезпечити високу якість послуг, зміцнити довіру клієнтів і підвищити конкурентоспроможність на ринку [5].

Сьогодні ділове спілкування в Україні, враховуючи специфіку роботи готельно-туристичної галузі, відзначається кількома важливими тенденціями:

- цифровізація процесів. Використання онлайн-платформ для бронювання та консультацій значно змінило формат комунікації;
- персоналізація та підвищення якості обслуговування. Компанії прагнуть враховувати індивідуальні запити клієнтів, що вимагає від персоналу високої гнучкості. Туристичні компанії впроваджують системи навчання працівників для покращення рівня сервісу;
- зростання попиту на екологічний туризм. Спілкування орієнтоване на пропаганду сталого розвитку і екологічно відповідальної поведінки бізнесу;
- інтеркультурний аспект. Збільшення потоку іноземних туристів спонукає до навчання персоналу основам міжкультурної комунікації. А також розширення ринку послуг вимагає врахування культурних відмінностей і вільного володіння іноземними мовами.

У готельному бізнесі ділове спілкування включає як внутрішню комунікацію між співробітниками, так і взаємодію з гостями. В свою чергу у туристичному бізнесі, де акцент робиться на організації подорожей, головним є створення довірливих стосунків із клієнтами та партнерами.

Отже, підсумовуючи можна виділити основні норми ділового спілкування в готельно-туристичному бізнесі, а саме:

- дотримання професійної етики працівниками галузі, що включає в себе ввічливість, доброзичливість, повагу до клієнта і конфіденційність;
- індивідуальний підхід. Комунікація має враховувати потреби клієнтів, наприклад, особливі запити чи обмеження. Усі аспекти комунікації спрямовані на забезпечення максимально комфортного перебування клієнта в готелі;
- високі стандарти обслуговування. Персонал має демонструвати професіоналізм у вирішенні проблем і наданні послуг.

Міжнародні стандарти, такі як "Hospitality Code of Ethics", сприяють гармонізації етичних принципів на глобальному рівні;

- прозорість та чесність. Туристичні агенти повинні надавати правдиву інформацію про послуги, маршрути і ціни;

- толерантність до культурних відмінностей. Спілкування із закордонними туристами потребує знання мов і розуміння їхніх культурних традицій [6].

Професійна етика у фахівців готельно-туристичного бізнесу є важливим чинником, що впливає на якість обслуговування та розвиток галузі в цілому. Врахування етичних стандартів, вдосконалення ділового спілкування та врахування сучасних тенденцій дозволять українським компаніям зміцнити свої позиції на міжнародному ринку. Дотримання професійної етики, знання особливостей комунікації та врахування сучасних тенденцій сприяють підвищенню конкурентоспроможності галузі. Для українських компаній особливо актуальними є інтеграція цифрових рішень і адаптація до міжнародних стандартів, що допоможе ефективно відповідати на виклики глобалізації.

Список використаних джерел

1. Ткаченко О.В. Професійна етика та психологія спілкування в ресторанному господарстві. Світ книг, 2020. 98 с.
2. Писаревський І. М. Професійно-комунікативна компетентність (в туризмі): підр. Харків: ХНАМГ, 2010. 230 с.
3. Козирева О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом. Навчальний посібник. – Х. : Видавництво Іванченка, 2021. – 126 с.
4. Сушик І.В. Етика бізнесу: навч. посіб./ І.В. Сушик, О.Г. Сушик, Я.М. Мартинюк, В.В. Вісин – Луцьк: РВВ Луцький НТУ, 2019. – 268 с.
5. Державна програма професійної орієнтації на 2017–2020 роки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0145568-17#Text>
6. Плецан Х. В. Корпоративна культура фахівців сфери туризму: стан, проблеми та перспективи розвитку. Ефективна економіка. 2018. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/76.pdf.

Билим О.С.

*PhD, ст. викладач кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Івершень М.І.

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ ЕКСКУРСІЙ ДЛЯ ОСІБ З ОБМЕЖЕНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Соціальна відповідальність туристичних підприємств є важливим компонентом сталого розвитку галузі. Одним із її аспектів є забезпечення доступності туристичних послуг для осіб з обмеженими можливостями. Важливість інтеграції цієї категорії клієнтів у туристичний простір України зумовлена необхідністю зменшення соціальної ізоляції, підвищення рівня інклюзії та забезпечення рівних можливостей для всіх, особливо на тлі збільшення кількості осіб з обмеженими можливостями в соціальному просторі країни та європейській інтеграції. Організація та проведення екскурсій для осіб з обмеженими можливостями є не лише проявом соціальної відповідальності туристичного бізнесу, а й важливим кроком до формування позитивного іміджу туристичних компаній та розширення соціальних можливостей населення.

Дослідження у сфері доступності туризму й соціальної відповідальності охоплюють декілька важливих аспектів. На думку Б. Гіловік [6], інклюзивний туризм — це забезпечення доступу до послуг для всіх категорій населення незалежно від їхніх фізичних можливостей. З точки розу соціальної відповідальності у туризмі. Резніченко І.Г. [1] зазначає, що інтеграція принципів соціальної відповідальності допомагає зміцнювати довіру клієнтів і створювати конкурентні переваги на ринку екскурсійних послуг. За результатами досліджень

Макаренко С.В. [2] спеціалізовані екскурсії для осіб з обмеженими можливостями потребують адаптації інфраструктури й методик проведення екскурсій.

Особливості організації та проведення екскурсій для осіб з обмеженими можливостями, а особливо на колісних кріслах полягають у забезпеченні доступності, комфорту та врахуванні їхніх специфічних потреб. Це потребує формування специфічних аспектів у організації таких екскурсій.

Насамперед для проведення такого роду екскурсій необхідна повномірна, детальна та спеціалізована підготовка інфраструктури. Туристичні об'єкти, що включені в маршрут екскурсії, мають бути адаптовані для користування особами з обмеженими можливостями, облаштовані пандусами, ліфтами, спеціальними туалетами, інформаційними табличками на шрифті Брайля тощо. З точки зору переміщення учасників, потрібно використовувати транспортні засоби обладнані підйомниками та системами кріплення для колісних крісел.

Під час розробки екскурсійних маршрутів необхідно дотримуватись наступних основних параметрів:

- маршрути мають бути коротшими за часом і мати достатньо зон для відпочинку;
- слід уникати складних для пересування ділянок (сходів, нерівностей, вузьких проходів);
- додатково планувати участь помічників чи волонтерів для надання фізичної підтримки;
- використовувати мультимедійні матеріали для відображення фізично недоступних об'єктів. Розробити спеціалізовані методики подачі інформації, зокрема з використанням візуальних і тактильних матеріалів для комунікації з людьми, які мають додаткові порушення (наприклад, слуху або зору);
- враховувати фізичні можливості учасників щодо тривалості активностей та потреби у частоті перерв [3].

Перед початком організації та проведення екскурсій для осіб з обмеженими можливостями, гідам-екскурсоводам слід пройти спеціалізоване навчання.

Екскурсоводи та допоміжний персонал повинні мати знання з інклюзивного спілкування, орієнтації на тактовність, повагу та забезпечення комфорту учасників та вміння працювати з людьми на колісних кріслах.

Отже, враховуючи специфіку надання екскурсійних послуг для осіб з обмеженими можливостями, а також особливостями організації таких екскурсій виокремимо специфічні властивості проведення інклюзивних екскурсій:

Індивідуалізований підхід. Важливо розуміти та враховувати, що туристи з обмеженими можливостями мають різні потреби, залежно від типу обмежень (зорових, слухових, моторних).

Використання сучасних технологій. Наприклад, застосування аудіогідів для людей із порушеннями слуху чи тактильних карт для незрячих.

Забезпечення комфортного середовища. Створення атмосфери, яка сприяє відчуттю безпеки і підтримки.

Організація таких екскурсій дає численні переваги що сприяє не лише соціальній інклюзії, а й розвитку відповідального туризму, формуванню позитивного іміджу туристичних підприємств і збагаченню досвіду всіх учасників. Для туристичних підприємств це дає можливість підвищення їхнього іміджу, розширення клієнтської бази, формування лояльності клієнтів. Для суспільства інтеграція осіб з обмеженими можливостями у соціальне життя сприяє зменшенню рівня дискримінації та соціальної нерівності. А також розвиток нових напрямків туризму сприяє зростанню прибутків і створенню додаткових робочих місць, що позитивно впливає на економіку країни [4].

Україна поступово впроваджує інклюзивний підхід у сфері туризму, що зумовлено низкою факторів, а також відчутний вплив позитивних тенденцій розвитку в екскурсійній справі з точки зору соціальної відповідальності туристичного бізнесу. Наприклад, Закон України "Про туризм" і програми інклюзивності передбачають створення доступного середовища [5]. Неприбуткові громадські організації просувають ініціативи щодо доступності туризму.

Українські туристичні підприємства переймають практики ЄС щодо адаптації інфраструктури та сервісів що відповідно впливає на розвиток туристичної галузі.

Проте, існують виклики: недостатнє державне фінансування, брак спеціалізованих кадрів і невідповідність туристичної інфраструктури європейським стандартам.

Організація та проведення екскурсій для осіб з обмеженими можливостями є важливим аспектом соціальної відповідальності туристичних підприємств. Такі заходи сприяють підвищенню доступності туризму, соціальній інтеграції людей із особливими потребами та створенню позитивного іміджу підприємств. Розвиток інклюзивного туризму в Україні потребує зусиль із боку бізнесу, держави та громадських організацій для подолання існуючих бар'єрів і розширення доступу до туристичних послуг, потребує подальшого дослідження та розвитку.

Список використаних джерел

1. Резніченко І.Г. Інклюзивний туризм: навч.-метод. посіб. / І. Г. Резніченко; МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. – Умань: Візаві, 2023. – 204 с
2. Макаренко С. В. Інклюзивний реабілітаційно-соціальний туризм – новий вид реабілітації інвалідів в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://udpu.org.ua/files/news/2016/11/03/file/6-7-8-9.pdf>
3. Науменко Л.Ю. Інклюзивний туризм як вид реабілітації: сучасні потреби інвалідів / Л. Ю. Науменко, В. В. Лепський, С. В.Макаренко та ін. // Вісник ВДНЗУ «Українська медична стоматологічна академія». – 2017. – № 1. – С. 134–138.
4. Данчевська І., Калайтан Т. (2024). Інклюзивний туризм: Світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. *Development Service Industry Management*, (2), 96–104. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6> (14)
5. Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку туризму та курортів на період до 2022 року <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/638-2013-%D1%80#Text>
6. GILLOVIC, Brielle; MCINTOSH, Alison. Accessibility and inclusive tourism development: Current state and future agenda. *Sustainability*, 2020, 12.22: 9722.

Жадан Т.А.

*к.е.н., доцент, доцент кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
м. Харків*

МІЖНАРОДНІ ГОТЕЛЬНІ МЕРЕЖІ: СУТНІСТЬ, ОЗНАКИ, ОСНОВНІ ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТКУ

Інтеграція України в європейські та світові економічні процеси, особливо на тлі політичних змін, має величезне значення для готельної індустрії. Поглиблення міжнародних зв'язків, процеси глобалізації, інтеграції, підписання угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом створюють передумови для залучення міжнародних інвестицій у готельний сектор, особливо в великих містах і туристичних центрах. Такі міжнародні готельні мережі, як Marriott, Accor, Hilton, почали розглядати Україну як перспективний ринок для розширення своєї присутності. У структурі світового готельного бізнесу міжнародні готельні мережі відіграють важливу роль, представляючи групу готелів, маючих спільне керівництво, єдину концепцію просування продукту та готельні бренди. Готельні мережі дозволяють просувати на світовий та національні ринки високі стандарти обслуговування клієнтів. Саме тому для подальшого розвитку готельної індустрії України потрібно враховувати наявність конкуренції у вигляді готельних мереж (ланцюгів).

Науковці, які досліджують питання функціонування готельних ланцюгів, надають різні визначення поняттю «готельна мережа» («готельний ланцюг»).

Мельниченко С. розглядає готельну мережу, як «складну багаторівневу систему, що складається з різних підприємств готельної галузі і характеризується їх стратегічним співробітництвом як основною властивістю даної системи» [2].

Андренко І.Б., Шестірко А.А. під готельним ланцюгом розуміють «об'єднання готелів, які функціонують під єдиним фірмовим знаком, мають

загальні ланцюгові стандарти обслуговування, яких необхідно дотримуватися, а також спільну концепцію, проводять спільну маркетингову діяльність» [1].

Ханін І.Г., Білозубенко В.С., Шаблій С.С. зазначають, що «готельні мережі – це складний багаторівневий колективний бізнес, утворений шляхом об'єднання готельних підприємств і супутніх фірм, який передбачає: довгострокове взаємовигідне співробітництво з виробленням сумісної стратегії, маркетингу, стандартів високої якості обслуговування; територіальну експансію на ринку готельних послуг; підвищення конкурентоспроможності готельних послуг; який має єдине керівництво, що затверджує: управлінські й організаційні стандарти; уніфікуючі ознаки (торгова марка та клас підприємств); єдину концепцію просування продукту завдяки створеній єдиній системі стандартів матеріально-технічної бази і послуг; та який має на меті забезпечити підвищення економічної, внутрішньої і зовнішньої ефективності, конкурентоспроможності, а також створення сумісних відмінних компетенцій» [3].

Ханін І.Г., Білозубенко В.С., Шаблій С.С. виділяють ключові ознаки готельних мереж (ланцюгів), що являють собою складний механізм, всі елементи якого взаємопов'язані, залежать і впливають один на одного (рис. 1) [3].

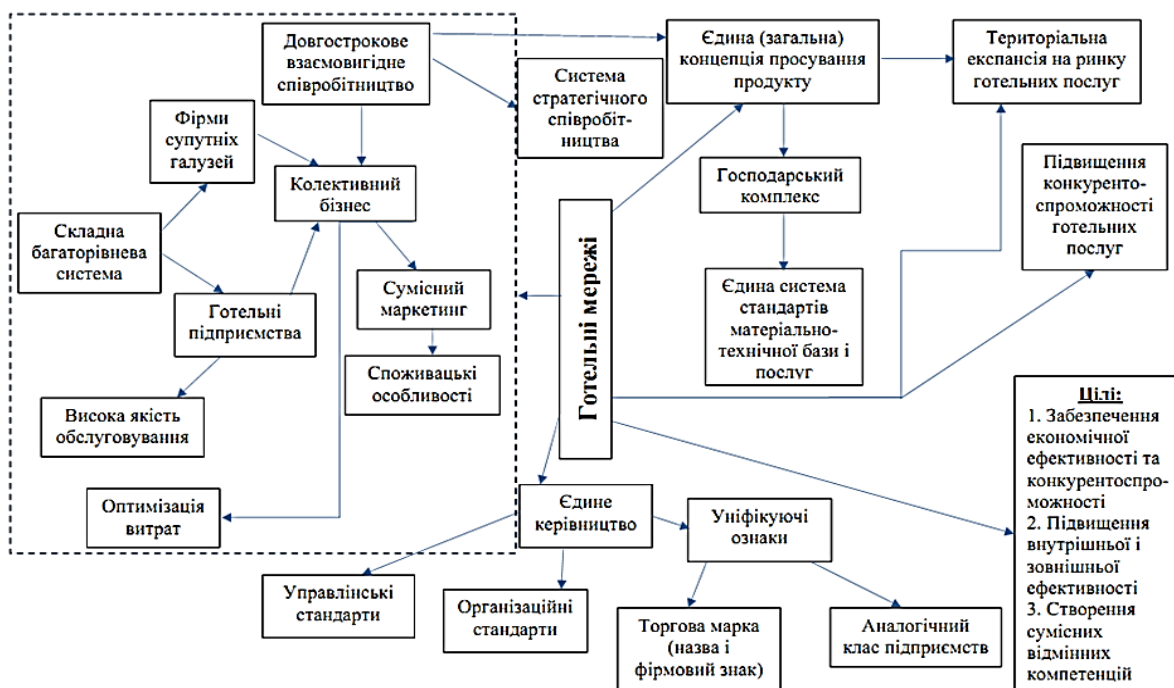


Рис. 1. Ключові ознаки готельних мереж (ланцюгів) [3]

Отже, готельна мережа – це група готелів, що належать одній компанії. Мережа готелів управляє декількома готелями в різних локаціях, керує адмініструванням, просуванням і маркетингом [4]. Готельна мережа надає послуги на основі франшизи, бренду, системи бронювання тощо, але крім того, існує агентська угода, що означає, що бренд управляє готелем і щоденно приймає рішення від імені власника.

Готель можна визначити як «мережевий готель», якщо професійна організація володіє, орендує, управляє або франчайзує ним та декількома іншими готелями за допомогою централізованих функцій [5].

Бренд або марка (англ. brand) - це комплекс понять, які узагальнюють уявлення людей про відповідний товар, послугу, компанію або особистість. Готельний бренд – це ціла філософія об'єкта, де відображаються закладені в нього цінності. Якщо брендинг готелю буде послідовним та унікальним, то більше гостей дізнаються про нього. Численні чинники сприяють створенню брендингу готелів і збільшенню доходів від продажів. Одним з них є забезпечення WOW-сервісу. Часто брендові готелі дарують гостям фірмове печиво, свічки, пляшки вина або солодоші, проявляючи тим самим увагу до клієнтів та формуючи їх лояльність [5].

Основними перевагами функціонування мережевих готелів, порівняно з незалежними готелями, є:

- зниження загальних витрат, що дозволяє готельним мережам легше проникати на світовий ринок і тим самим поширювати сферу свого впливу;
- єдина система бронювання, що дозволяє підвищити завантаження номерного фонду всіх членів готельної мережі;
- централізоване постачання витратних матеріалів;
- інвестування, оскільки мережевим готелям легше обґрунтувати доцільність одержання інвестицій та мобілізувати капітал;
- єдині стандарти послуг, що виробляє у споживача розуміння однієї якості у різних підприємствах готельної мережі;

- розробка маркетингових стратегій формування та просування готельних послуг; при цьому рекламну функцію виконує бренд мережі;
- формування численних брендів, які зорієнтовані на різні сегменти ринку індустрії гостинності;
- гнучка цінова політика, що проявляється у різноманітних знижках та програмах лояльності;
- залучення кваліфікованого персоналу завдяки кращим умовам праці, а також системі підвищення кваліфікації, стажування, навчання тощо[6 - 8].

Окрім чисельних переваг, готельні мережі мають і певні недоліки у порівнянні із незалежними готелями:

- стандартизованість підходу, що не може задовольнити потреби усіх споживачів готельних послуг;
- втрата гнучкості за рахунок глобальності;
- втрата індивідуальності окремого готельного підприємства;
- часте встановлення цін та особливостей діяльності готелю без врахування соціально-економічної специфіки території розташування готелю, враховуючи тільки стандарти мережі;
- взаємозалежність готельних підприємств членів мережі тощо [6 - 8].

Але, незважаючи на вказані недоліки, готельні мережі на сьогодні є домінуючими у світовому готельному господарстві, базовими принципами функціонування і розвитку яких є використання іміджу торгової марки (брендів) для просування готельного продукту на внутрішньому і зарубіжному ринках. Це передбачає якісно новий рівень у розвитку світової готельної індустрії.

Список використаних джерел

1. Мельниченко С.В., Кудлай Т.В. Готельна мережа: вибір форми управління. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2017. № 3. С. 38-48.
2. Андренко І.Б., Шестірко А.А. Особливості функціонування готельних ланцюгів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1448>

3. Ханін І.Г., Білозубенко В.С., Шаблій С.С. Міжнародні готельні мережі: сутність, ознаки, перспективи розвитку в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №11 (221). С. 43-51.
4. Горіна Г. О. Сутність та специфіка мережевої організації міжнародного готельного бізнесу. *Економіка та держава*. 2011. № 3. С. 107 – 109.
5. Сучасні тенденції та стратегії відновлення індустрії гостинності після COVID-19 та карантинних обмежень: монографія / Г.О. Горіна, Г.А. Богатирьова, Ю.С. Дорош, Р.І. Дудченко та ін.; наук. ред. Г.О. Горіна. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2023. 142 с. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2745/>
6. Безручко Л., Жук Ю. Сучасний стан та перспективи розвитку готельних мереж у світі та Україні. *Вісник Львівського університету. Серія: Міжнародні відносини*. 2018. Вип. 45, С. 273-280.
7. Жадан Т. А., Жадан Ю.В., Соколова Є.Б. Сучасні тенденції та основні проблеми розвитку підприємств готельного господарства в Україні. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 101, Ч.2. С. 234-246.
8. Стригуль Л.С., Александрова В.О., Жадан Т.А. Дослідження сучасного стану та визначення перспектив функціонування індустрії туризму та гостинності України. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2022. № 4. С. 54-58.

Терешкін О. Г.

*д.т.н., професор, професор кафедри готельно-ресторанного
бізнесу та харчових технологій
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
м. Харків*

Качанюк Є.О.

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
м. Харків*

ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

У сучасному світі гостинність зазнає значних змін під впливом інноваційних технологій, відкриваючи нові горизонти в маркетингу та взаємодії з потенційними гостями. Завдяки стрімкому розвитку цифрових технологій компанії можуть впроваджувати нові методи просування своїх послуг та адаптувати їх до потреб

сучасних споживачів. Сучасні технології, такі як штучний інтелект, ремаркетинг, чат боти та мобільний номерний ключ, змінюють спосіб спілкування з гостями та підвищують їхнє задоволення та лояльність. У цьому контексті важливо зрозуміти, як інноваційні технології впливають на маркетингові стратегії в готельній індустрії, щоб визначити їхній вплив на формування клієнтського досвіду та конкурентоспроможність компанії.

Однією з найбільш швидкозростаючих сфер маркетингу в індустрії гостинності є використання даних WiFi для аналітики та реклами. У готелях, ресторанах та інших підприємствах дані WiFi можна використовувати для відстеження місцеперебування відвідувачів. Це надає можливості для більш персоналізованих маркетингових повідомлень.

Наприклад, готель може надсилати маркетингові повідомлення тільки тим гостям, які знаходяться зараз у готелі, і не турбувати гостей, які перебувають за межами готелю. Дані Wi-Fi також можна використовувати для аналітичних цілей: визначення кількості людей на території в будь-який момент часу [3].

Технологія Smart Hotel вирішує проблему втрачених або недійсних ключів від номерів. Мобільний додаток дозволяє гостям легко отримати доступ до свого номера, використовуючи лише свій смартфон. Це нововведення зменшує залежність від пластикових ключ-карт, захищаючи навколишнє середовище та репутацію готелю. Ці програми смарт-ключів можна пов'язати з різними додатковими послугами чи зручностями.

Наприклад, ви можете автоматично вираховувати рахунки в ресторані та інші витрати зі свого номера. Крім того, вони можуть збирати дані про вподобання гостей, які повертаються, щоб покращити та персоналізувати їхній досвід [1].

Продовжує зростати значення чат-ботів на тлі їх популярності в індустрії гостинності. Сьогодні мандрівники завжди очікують швидкої відповіді на свої запити. Це особливо складно для готелів і ресторанів, оскільки вони отримують запити від людей із різних часових поясів і мають труднощі із забезпеченням

наявності персоналу. Чат боти ж вільні завжди і можуть відповідати на будь якій мові світу роблячи досвід гостей ще приємнішим [2].

Номери готелю оснащують передовими технологіями, щоб забезпечити відвідувачам домашній комфорт і зручність. Функції розумного дому часто включають вбудовані потокові сервіси, доступ без ключа, розумні дзеркала, регульоване освітлення та температуру, голосові помічники тощо [1].

Персоналізований маркетинг дозволяє компаніям використовувати методи автоматизації та збору даних, щоб надавати індивідуальний контент обраним відвідувачам закладу. Готелі та туристичні агентства повинні оптимізувати свої послуги для гостей за допомогою цільових електронних листів. Наприклад, ви можете надсилати цільові посилання потенційним гостям щоразу, коли туристичне агентство чи готель пропонує знижку. Персоналізований маркетинг – це одна з найпростіших стратегій у індустрії гостинності, яка надає змоги будувати значущі стосунки з гостями та заохочувати їх повертатися щоразу[3].

Індустрія гостинності може використовувати інтелектуальні датчики зайнятості, щоб надсилати сповіщення від мобільного меню на смартфони гостей в оптимальний час. Ці сповіщення можуть надавати персоналізовані рекомендації на основі попередніх замовлень. Так само певні мобільні додатки для доставки їжі сповіщають постійних гостей про бажані дні та час для замовлення їжі [1].

Безконтактна технологія оплати та бронювання не тільки прискорює процес оплати та покращує задоволеність гостей, її також можна легко інтегрувати в програми лояльності [2].

Ремаркетинг: цей маркетинговий інструмент націлений на потенційних гостей, які відвідали ваш веб-сайт або висловили інтерес до ваших послуг. Ремаркетинг – це спосіб привернення уваги відвідувачів, які витратили час на перегляд веб-сайту, але не зробили бронювання. Можна використовувати цей інструмент, щоб повторно залучити відвідувачів свого веб-сайту, пропонуючи їм знижки. Також ви можете використовувати Google Analytics, щоб на основі демографічних даних або інтересів користувачів, налаштувати систему [3].

Дозволяючи гостям віддалено зареєструватися за допомогою мобільних пристроїв, власники готелів можуть краще прогнозувати та планувати потреби в персоналі, зрештою зменшуючи витрати на робочу силу. Персонал отримує сповіщення, коли гості прибудуть, і може надати оновленні або персоналізовані послуги для більш приємнішого досвіду. Крім того, функція самостійної реєстрації дозволяє гостям організувати транспорт до наступного пункту призначення в кінці свого перебування, що ще більше зменшує витрати на оплату праці [1].

Підсумовуючи дослідження впливу новітніх технологій на маркетингові стратегії в індустрії гостинності, можна зробити висновок, що нові цифрові інструменти істотно змінять спосіб взаємодії з гостями та підвищать рівень задоволеності та лояльності гостей. Використання таких технологій, як штучний інтелект, чат-боти, персоналізований маркетинг, розумні готельні номери, безконтактні платежі та ремаркетинг, дозволяє готельним компаніям покращити досвід споживачів послуг, і оптимізувати процеси обслуговування. Ці інновації не тільки сприяють підвищенню конкурентоспроможності компанії, але й допомагають створювати персоналізовані та зручні рішення для гостей, тим самим впливаючи на їх бажання повернутися. Впровадження розумних технологій, таких як мобільні ключі та дистанційне бронювання, спростило процес між гостями та готелями, зменшило навантаження на працівників і забезпечило гостям більш високий рівень комфорту. Тому інноваційні технології стають головним фактором успіху в сучасній індустрії гостинності.

Список використаних джерел

1. Flame Analytics. 7 Ways Smart Technology is Reshaping the Hotel Industry. – URL: <https://flameanalytics.com/en/7-ways-smart-technology-is-reshaping-the-hotel-industry/> (дата звернення: 17.10.2024).
2. LinkedIn. Future of Marketing Technology in the Hospitality Industry. – URL: <https://www.linkedin.com/pulse/future-marketing-technology-hospitality-industry-tattva-creations/> (дата звернення: 17.10.2024).
3. Revfine.com Hospitality Marketing Trends: How to Find New Hospitality Marketing Trends Through Data. – URL: <https://www.revfine.com/hospitality-marketing/#find-new-hospitality-marketing-trends-through-data> (дата звернення: 17.10.2024).

СЕКЦІЯ 5.

**ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ
ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Tsviliy Sergiy

*candidate of economic sciences, docent,
associate professor of the Department of tourism, hotel and restaurant business
National University «Zaporizhzhia Polytechnic»
Zaporizhzhia*

Kovalskyi Viacheslav

*student, bachelor's degree, 4th year, 242 «Tourism and recreation»
National University «Zaporizhzhia Polytechnic»
Zaporizhzhia*

**INNOVATION AS A PRIORITY DIRECTION OF INVESTMENT
OF BUSINESS ENTITIES IN THE ECONOMY**

In the post-war economy, the functioning and development of industrial enterprises will be mainly determined by the effective operation of the innovation mechanism and the effectiveness of implemented innovations. Meanwhile, statistical data from the pre-war years confirm the fact that industrial enterprises in Ukraine are characterized by a serious crisis in the innovation sphere, which urgently requires active measures to overcome it both from the state and from enterprises and organizations. Innovation activity in Ukraine has not yet received the theoretical and practical development that would contribute to overcoming the consequences of the military crisis from Russian aggression, increasing the pace of economic growth, and increasing production efficiency. Thus, in industrially developed countries, the sale of products of innovation activity accounts for more than 20% of the growth of national income, which significantly exceeds our achievements [1].

The problems of developing and using innovations are reflected in numerous scientific publications. This is due to the growing role of innovation as the most important factor in increasing the efficiency of industrial enterprises and the state strategy aimed at innovative development. Fundamental research on the nature of innovation and

innovative activity is contained in the works of domestic and foreign scientists such as: P. Drucker, A. Kleinknecht, E. Mansfield, K. Openlander, P. Pildych, B. Santo, R. Waterman, J. Schumpeter, V. Alexandrova and others [1; 2].

The purpose of the study is scientific knowledge and the choice of an approach to studying methodological issues of managing the processes of innovative development of business entities in order to master methods for increasing the efficiency of innovative activity based on the activation of investment processes.

The concept of "innovation" is interpreted as an innovation that guarantees the receipt of two interdependent results: 1) meeting new or increased needs and obtaining additional economic effect; 2) reveals the nature of the novelty and effectiveness of the innovation, determines the choice of the direction of its application, planning, organization and stimulation, determines the way of the most rational use of investments for the development of innovations [3].

Of fundamental importance for determining the category of "innovation" is the methodological justification of the structuring of the innovation cycle, in particular its division into two periods with the following differentiation into stages and stages: 1) the innovation creation cycle (stages of fundamental research and development) and 2) the innovation life cycle (stage of commercialization of the innovation project, stages of initiation, rise, growth, reduction of the effect of the project implementation). Such structuring allows: 1) to organize timely and complete planning of innovation work, time of their implementation, costs, effect of their implementation; 2) to provide the necessary financing of work on the creation and use of innovations; 3) to create an effective system of stimulating the innovative activity of enterprises. It is relevant to use the classification of innovations in comparison with the options described in the literature by including in it criteria that reflect the commercialization of innovations, namely, their ability to be implemented on a large scale in the market and the ability to initiate subsequent innovations [4].

It is advisable to take into account the following factors of innovation progress in order to ensure a correct assessment and motivated choice of innovation projects: 1) the

specificity of methods, models and approaches of strategic market research that precede innovative developments; 2) the depth and multivariateness of forecasts of the possible impact of innovations on the results of economic activity of business entities; 3) the likely volumes of information processed when developing innovation projects; 4) the ability of enterprises to be receptive to innovations; 5) economic risks associated with the development and implementation of innovations; 6) methods and sources of financing for innovations; 7) linking the innovation life cycle with the goals and stages of strategic development of the enterprise, industry; 8) the degree of mobility and adaptability of the innovation development strategy [5]. In order to promote the transfer of innovative technologies, the development of innovation legislation, and the protection of intellectual property in economically developed countries, new administrative structures are being formed under governments to implement targeted innovation policies. The importance of special international organizations to promote innovative progress, created under the European Union, is growing. This especially applies to the organization of support for priority areas of innovation, the formation of transnational innovation programs, and the promotion of regional scientific and technical and innovation cooperation within the EU. The integration of scientific and technical activities through the creation of clusters, i.e. voluntary associations of economic entities of a territorial and sectoral type with the aim of uniting part of the capital for the implementation of large projects that are beyond the power of individual capitals, has become widespread. The world's positive experience in the field of development and dissemination of innovations, their financial support should be carefully studied and, if possible, used in the process of market transformation of the Ukrainian economy, of course, taking into account the specifics of the conditions for the functioning of the innovation and investment mechanism of our country [3].

During the war, the share of innovatively active economic entities decreased sharply. Analysis of the innovative activity of enterprises in terms of innovation costs, as well as taking into account the quality and implementation of the export potential of innovations, made it possible to make an important and somewhat paradoxical conclusion that the reduction in the sphere of innovative activity in the industry of

Ukraine (reduction in the number of enterprises implementing innovations) occurs while simultaneously increasing the average scale of efficiency, quality and competitiveness of individual innovative products being implemented.

Thus, in the short term, it is necessary to analyze the level and dynamics of investment activity of industrial enterprises and comprehensively consider the directions, factors and conditions for implementing innovations. A mandatory stage of analyzing the state and prospects for the development of innovations in the country is the identification and assessment of shortcomings and problems of investing in innovations, which will contribute to the development of justified measures to improve investment processes in innovatively active enterprises.

References

1. Vasylychev D., Tsviliy S., Gurova D. Innovation of the organizational and economic system of the restaurant business enterprise in the context of ensuring quality of consumption. *Organizational problems of life quality management in the conditions of globalization: monograph*. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole (Poland), 2020. P. 334–343.
2. Tsviliy S., Vasylychev D., Gurova D. Innovative potential of the tourist territory in the strategy of sustainable development of the domestic region. *Trends, prospect and challenges of sustainable tourism development: монографія*. Львів: Львівський торговельно-економічний університет, 2020. С. 51–66.
3. Tsviliy S.M., Vasylychev D.V., Gurova D.D. Improvement of the qualification of small and micro-enterprise staff in the crisis conditions of business transformation. *Економічний вісник ДВНЗ «УДХТУ»*. 2020. №1 (11)/20. С. 50–60.
4. Vasylychev D., Tsviliy S., Halan O. Economic system of innovative development of restaurant business enterprises. *Підприємництво та інновації*. Київ : ПВНЗ «МУФ»; Одеса: ВД «Гельветика», 2020. Випуск 15. С. 32–36.
5. Трусова Н.В., Цвілий С.М. Стійкий безпечний інноваційний розвиток у вітчизняній територіальній туристичній дестинації. *Інтелект ХХІ. Науковий економ. журнал*. Київ: НУХТ; Одеса: ВД «Гельветика». 2023. №2. С. 42–50.

Tsviliy Sergiy

*candidate of economic sciences, docent,
associate professor of the Department of tourism, hotel and restaurant business
National University «Zaporizhzhia Polytechnic»
Zaporizhzhia*

Marakina Veronika

*student, bachelor's degree, 4th year, 242 «Tourism and recreation»
National University «Zaporizhzhia Polytechnic»
Zaporizhzhia*

THEORETICAL BASIS OF FORMING A COMPETITIVE STRATEGY FOR BANK DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION

The growth of competition in the banking system of Ukraine after the "market optimization" and its integration into the global financial space according to the latest standards dictate the need to strengthen the resource positions of domestic banks in order to maintain their positions in the banking services market [1]. Special attention is paid to the development of financial strategies for the development of banking institutions in the direction of increasing the competitiveness of the domestic banking business and ensuring its adequacy to the needs of the country's economic development. The purpose of the study is to study the competitive strategy for the development of a bank based on taking into account the problems of the Ukrainian banking system in the context of globalization and crisis conditions of operation. Thus, there are quite a large number of signs of classification of strategies in the scientific literature. The most common among them is the classification by hierarchy in the management system, according to which the organization's strategies can be divided into corporate (general), competitive, and functional [2].

Corporate strategy is a general strategy for the development of an organization that determines the areas of its activity, around which all lower-level strategies are coordinated. Functional strategies are developed for each area of activity. A special place in the strategic hierarchy of the bank management system is given to competitive

strategies, which act as an intermediate link between the corporate strategy of the organization and the strategies of lower levels. The cost leadership strategy is based on the concept of the experience curve, the essence of which is to actively create production facilities that are effective in scale, reduce costs through people's experience, strengthen cost control, limit expenses for R&D, service, and advertising. The essence of the differentiation strategy is that the innovative service of the bank is perceived within the banking market as unique. The application of this strategy puts the provision of quality service at the forefront, pushing the issue of cost savings to the background. It is important to combine the use of strategies in a timely manner [3; 4].

Competition strategy plays an important role in the system of strategic development of the organization. In the modern economy, almost all areas of the banking market are characterized by a high degree of competition between its participants, which is quite tough and, as a result, only stronger players remain on the market, who were able to use their own competitive advantages in a timely manner and successfully, conquer the market and skillfully balance the interests of counterparties [5]. It is worth highlighting the characteristic features of banking competition: 1) the presence of institutions with alternative options for choosing services for clients; 2) the presence of a certain number of sellers of similar services, who compete with each other to attract clients and use various market policy instruments; 3) the use of adequate or identical instruments by some competitors and the possibility of appropriate measures by other competitors.

In the context of globalization of the banking sector of the economy, an effective competitive strategy of a bank in the long term should:

- reflect the strength of competition in a certain segment of the banking services market and be the basis for forming a plan for implementing the bank's existing competitive advantages over direct and potential competitors;
- be aimed at achieving the goals of the competitive entity in the short term (increasing the scope of competitive influence);

- establish the main criteria for the bank's activities (the level of banking risks, the degree of diversification of banking products and services, the priority of actions and business areas, which will contribute to increasing competitive influence);

- ensure the adaptation of the competitive entity to constant changes and environmental conditions (use the experience of 2019–2021).

Thus, the competitive strategy of a banking institution transforms the current competitive position into a promising one within a certain period.

References

1. Мельник П. В. Банківські системи зарубіжних країн / П. В. Мельник, Л. Л. Тарангул, О. Д. Гордей. Київ : Алерта: Центр учбової літератури, 2010. 586 с.
2. Макаrchук К. О. Транснаціональні корпорації та транснаціональні банки як суб'єкти міжнародного бізнесу. *Вісник Харківського Національного Університету імені В. Н. Каразіна*. №1144. 2014. № 3. С. 41–45.
3. Оглобліна В.О., Д.М.Жерліцин. Напрями підвищення ефективності кредитної діяльності банків в умовах посткризового розвитку банківського сектору економіки України. *Причорноморські економічні студії: науковий журнал*. 2018. № 34. С. 142–145.
4. Цвілій С.М., Кукліна Т.С. Стратегічні маркетингові пріоритети готельно-ресторанного підприємства в посткоронавірусному середовищі вітчизняного туристичного ринку. *Особливості розвитку ринку туристичних послуг України під впливом COVID-19 та карантинних обмежень*: монографія : розділ 4 [Електронний ресурс]. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2021. С. 48–80.
5. Оглобліна В.О., Попова А.О., Р.П. Афонов, А.І. Сілін. Цифровий інструментарій фінансового управління: інформаційно-аналітичне забезпечення. *Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика*: монографія за ред. д.філос .н., проф В.Г.Воронкової, д.е.н., проф. Н.Г.Метеленко. Львів-Торунь: Ліга-Прес, 2023. С. 221–304.

Балджи М.Д.

*д.е.н, проф., професор кафедри економічної теорії та економіки підприємства
Одеський державний аграрний університет,
м. Одеса*

Фузицька Д.С.

*здобувач вищої освіти кафедри обліку і оподаткування
Одеський державний аграрний університет,
м. Одеса*

ВПЛИВ МІГРАЦІЇ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ

Однією з цілей перспективного розвитку виступає напрямок – сприяти всезагальному та сталому економічному розвитку, зайнятості населення та запровадженню гідних умов праці для усіх верств населення. Найскладнішим елементом впливу на економічне життя країн і зайнятості населення є міграція. Саме вона відповідає за соціальну відповідальність та суттєво діє при зрушеннях інтеграційних процесів. Під час війни в Україні міграція значно вплинула на ринок праці, що має суттєві наслідки для економіки країни, зокрема: скорочення трудових ресурсів, порушення інтеграційних зв'язків, зростання витрат на найм та автоматизацію праці, ризики для продовольчої безпеки, залучення іноземної робочої сили та інвестицій, підвищення кваліфікації та перекваліфікація, проблеми з сезонною робочою силою, посилення ролі державної підтримки у соціальній відповідальності.

Через міграцію значна частина працездатного населення, особливо з регіонів, які постраждали від воєнних дій, виїхала за кордон або перемістилася в безпечніші області. Це створило гострий дефіцит робочої сили, що обмежує можливості для підтримання та збільшення обсягів виробництва та господарської діяльності. За даними, зібраними Громадською мережею ОПОРА, станом на 21 червня 2023 року за кордоном перебуває 8 млн 177 тисяч українських громадян – близько 20% наявного населення України до 24 лютого 2022 року. Майже половина українців перебуває лише в трьох країнах: Польщі – 22%, Німеччині – 15% та США – 11%. І тільки 6% українців за кордоном стоять на консульському

обліку. Відділ народонаселення Департаменту з економічних і соціальних питань ООН оцінює кількість населення України у 2023 році у 36,74 млн осіб, що є цілком імовірним. Згідно з даними української ДПС, різниця між виїздами та в'їздами українців за межі країни з 24 лютого 2022 року до 1 травня 2023 є від'ємною та становить 2 млн 686 тис. осіб. За квітень 2023 року від'ємне міграційне сальдо зросло на 31 тис. перетинів. Це зростання – незначне порівняно зі справді масовим виїздом у грудні 2022 – березні 2023 року, коли від'ємне сальдо зросло на понад 1,8 млн осіб. Крім виїзду за кордон, Україна стикнулася з масовою внутрішньою міграцією. За даними Міністерства соціальної політики, статус внутрішньо переміщених мають трохи менш як 4,9 млн осіб, з них 60% складають жінки, а 40% – чоловіки [1].

Важливе місце займає зв'язок міграції і безробіття. Оскільки за кордон виїжджає переважно працездатне населення, це негативно позначається на трудовому потенціалі. Така тенденція може мати місце і після перемоги, коли відкриваються кордони для осіб чоловічої статі і працездатне чоловіче населення плине до інших країн. Існують думки, що по закінченню війни, українці почнуть активно повертатимуться, а можливо, приїдуть і іноземці. Але ця гіпотеза має невисокий відсоток вірогідності. Для практичного підтвердження зв'язку між міграцією та безробіттям проаналізована існуюча інформація цих складових. Однак крім безробіття, ще одним важливим показником розвитку економіки є економічна активність. Для її виміру використовують узагальнений показник – валовий внутрішній продукт. На рисунку 1 накладено графіки міграції, безробіття та економічної активності в Україні у довоєнний період.

Аналіз трьох елементів, які визначені важливими для розвитку країни у мирні роки, свідчить про найбільш імовірну тенденцію у перші повоєнні роки: позитивне сальдо міграції, зменшення показнику безробіття; зростання ВВП у фактичних цінах на одну особу. Вагома роль у цей час має належати державі, яка за допомогою іноземних інвесторів, зможе регулювати господарську діяльність та здійснювати впровадження розробленої програми відновлення країни.

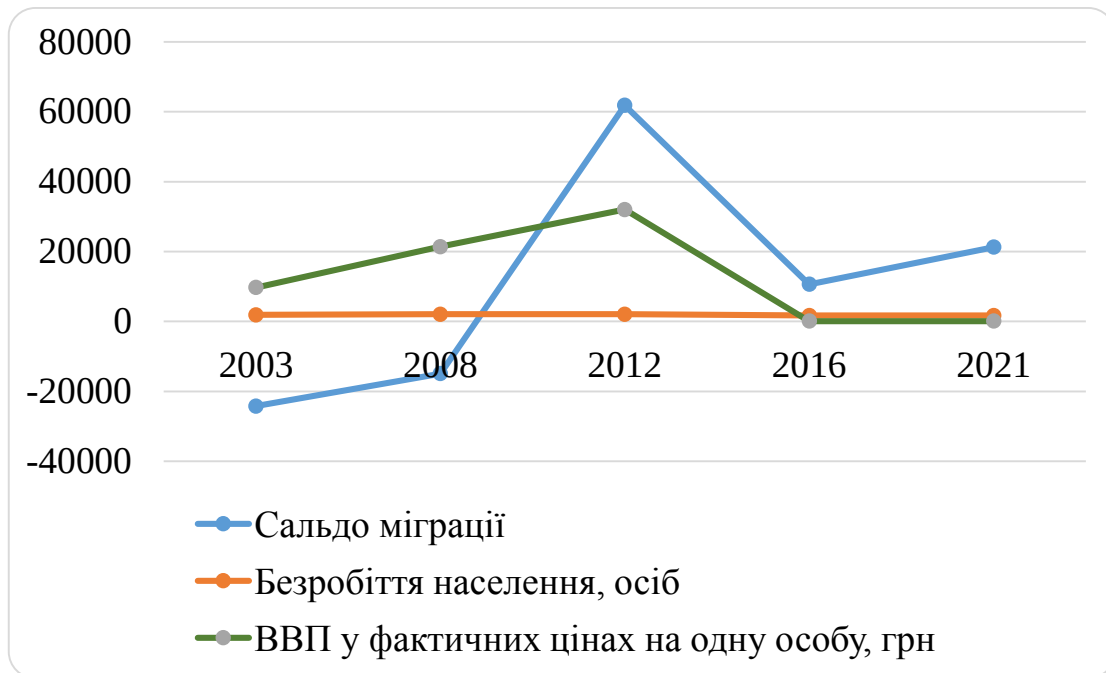


Рис. 1 Зв'язок міграції, безробіття та економічної активності в Україні
Джерело: побудовано за даними [3-5]

Отже, в результаті дослідження простежений зв'язок міграції, безробіття та економічної активності в Україні, які тісним чином впливають на можливості реалізації положень сталого розвитку для узгодження дій на державному рівні.

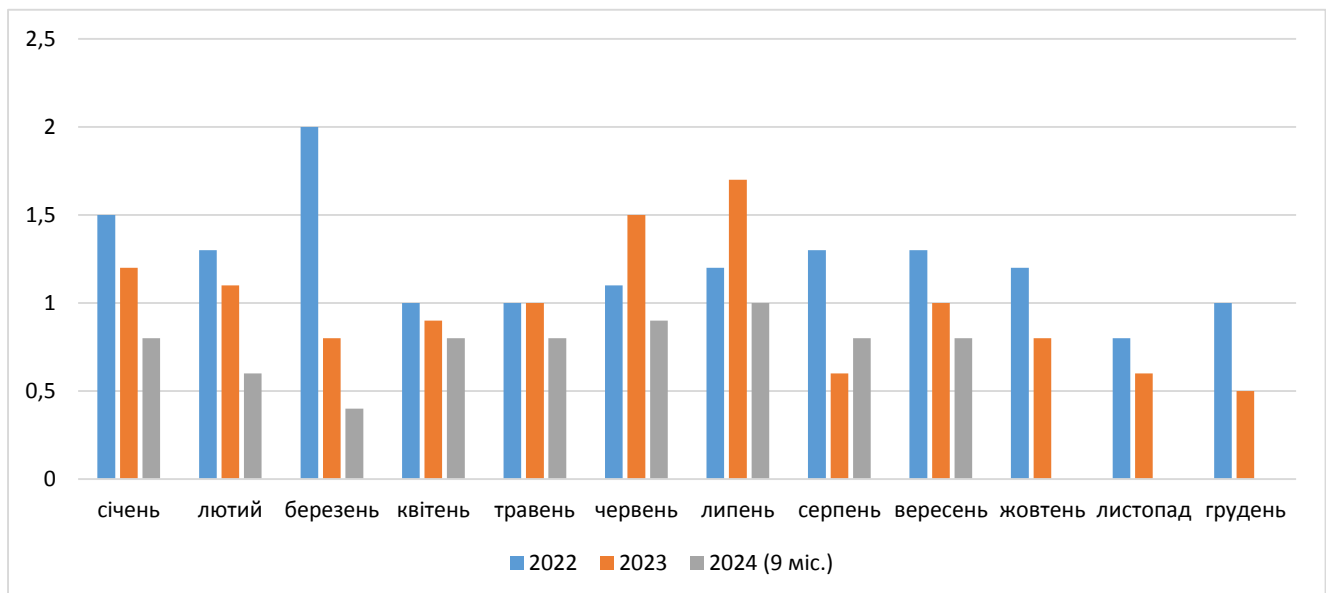


Рис. 2 Показники міграції в Україні у 2022-2024 (9 місяців) роки
Джерело: побудовано за даними [6]

За даними Державної прикордонної служби, за дев'ять місяців 2024 року українці більше 9,6 мільйонів разів перетнули кордон країни, при цьому більше 100 тисяч людей виїхали з України і не повернулись. Але в цілому, у 2024 році українці стали виїжджати за кордон у 15% менше, ніж у 2023 році. Для порівняння, за 2023 рік з України виїхало 14,1 млн. осіб, з них – 142 тисячі залишились за кордоном, що у 16% менше, ніж у 2022 році. У липні та серпні 2024 кількість тих, хто виїхав, перевищила 1,7 млн. Це найвищий показник з березня 2022 року, коли за один місяць з України виїхали понад два мільйони. Водночас у ці два літні місяці в Україну поверталися також понад 1,7 млн осіб.

Отже, в наш час відбувається активний міграційний рух, але визначити скільки осіб повернуться по закінченню війни практично нереально. Перевагами для повернення українців можуть стати прийняття на рівні держави регулюючих документів щодо соціальної відповідальності і підтримки; запровадження економічних трансформацій зі сприяння господарської та підприємницької діяльності. Ці заходи сприятимуть поверненню громадян України і залученню їх до відновлення країни.

Список використаних джерел

1. Кількість українців та їх міграція за кордон через війну — дослідження Громадянської мережі ОПОРА. URL: <http://surl.li/entsmi> (дата звернення: 20.11.2024).
2. Горбань С.Ф., Біленко О.В., Трубнік Т.Є. Вплив міграційних процесів на економіку України. *Економіка та суспільство*. №49. 2023.
3. Вплив міграції на соціально-економічну ситуацію в Україні : аналіт. доповідь. За ред. В. Потапенка. Київ: НІСД, 2023. 33 с.
4. Головне управління статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2024).
5. Ситуація з біженцями в Україні. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення: 25.11.2024).
6. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/> (дата звернення 26.11.2024).

Герасименко О.М.

*д.е.н., доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
м. Черкаси*

Чакалов А.К.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
м. Черкаси*

Хлебугін В.В.

*здобувач вищої освіти
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
м. Черкаси*

РОЛЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКІВ

Дослідження впливу невизначеності та ризиків на процес управління конкурентоспроможністю підприємства та досягнення її високого рівня виявили наступні негативні ймовірності, що виникають у такій ситуації.

По-перше, у менеджменту з'являються труднощі у стратегічному плануванні діяльності підприємства, адже через невизначеність, сформовану у результаті змін на ринку станом економічної нестабільності, оновленням законодавчої бази чи появою технологічних інновацій, підприємствам непросто планувати та прогнозувати свої показники на тривалі періоди часу. Це обмежує їхню здатність визначати стратегічні орієнтири свого розвитку, прогнозувати конкурентні позиції та формувати бюджет ресурсів для досягнення переваги над конкурентами.

Другий наслідок невизначеності для вітчизняних компаній полягає у ризиках інвестиційної діяльності. Невизначеність впливає на інвестиційні рішення керівництва підприємств, оскільки стає складним управлінським завданням передбачити міру та період повернення інвестованих фінансових ресурсів. Цей аспект виступає стримуючим фактором для підприємств під час прийняття рішень

щодо розширення їх діяльності, її модернізації або входження на нові ринки чи ринкові ніші.

Третій аспект – ймовірність змін у попиті на продукцію та сервіси підприємства. Невизначеність у зовнішньому середовищі функціонування компаній може призводити до коливань у попиті на товари та послуги, що суттєво ускладнює процес управління запасами, виробництвом, розподілом і каналами збуту продукції. Якщо суб'єкт господарювання не здатний адаптуватися до таких змін та трансформації, він може швидко втратити частину клієнтів та суттєво послабити свої ринкові позиції.

Невизначеність і ризик формують конкурентний тиск на підприємство. Так, у період невизначеності воно змушене швидше реагувати на діяльність конкурентів, які можуть отримати переваги від пропозиції інноваційних продуктів, послуг або змін ціни на них. Компанії, що не мають у своєму управлінському арсеналі адаптивних стратегій, можуть суттєво відстати від конкурентів та втратити займану ринкову позицію.

Постає питання про роль конкурентоспроможності в управлінні фінансово-економічною безпекою підприємства, забезпечення високого рівня ефективності якого є викликом для управління компаній в умовах невизначеності та ризиків. Українськими вченими проведено ряд досліджень у цьому контексті, наприклад, Іванова М. І., Ткаченко А. М., Загорудько В. Л. пропонують визначення рівня економічної безпеки, враховуючи конкурентоспроможність підприємства [1], Смірнова А. С., Васюткіна Н. В. вивчають формування стратегічних орієнтирів забезпечення економічної безпеки підприємства як засобу підвищення конкурентоспроможності [2], Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Коцюрба О. Ю., Пітел Н. С. досліджують управління розвитком інноваційно-проектної діяльності освітніх закладів в умовах взаємодії, конкурентоспроможності та забезпечення їх фінансово-економічної безпеки [3], Гоменюк М. О. узагальнює управління економічною безпекою в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства [4].

Одним із основних завдань управління конкурентоспроможністю підприємства для досягнення цілей фінансово-економічної безпеки є мінімізація ризиків для бізнесу. Так, активне управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання має на меті своєчасну ідентифікацію наявних і потенційних ризиків, формування різноманітних сценаріїв та стратегій для їх мінімізації, компенсації збитків від їх впливу або активного управління ними. Серед таких управлінських заходів, які можуть бути реалізовані та позитивно вплинуть на стан фінансово-економічної безпеки підприємства, можемо назвати: диверсифікацію постачальників і контрагентів, розробку інноваційних продуктів або послуг, розширення впливу на різні ринкові ніші для досягнення зменшення залежності від будь-якого єдиного джерела доходу фінансування або отримання корпоративного ресурсу.

Безперервне управління конкурентоспроможністю компанії забезпечує її фінансову стійкість, адже у цьому випадку менеджмент суб'єкта господарювання діє на упередження ризиків, та готує різні сценарії та стратегії для забезпечення довгострокових конкурентних переваг. Існує менша ймовірність того, у що підприємства виникнуть несподівані витрати або знизиться рівень його рентабельності. Це має позитивний вплив на рівень фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання.

У підсумку можна стверджувати, що управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності та ризиків дає вітчизняному бізнесу шанс активно та ефективно протистояти викликам часу та використовувати їх у якості підприємницьких можливостей, забезпечуючи та підтримуючи власну конкурентну позицію, фінансову стабільність рентабельність та фінансово-економічну безпеку.

Список використаних джерел

1. Іванова М. І., Ткаченко А. М., Загорудько В. Л. Визначення рівня економічної безпеки, враховуючи конкурентоспроможність підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 10. С. 52-56.

2. Смірнова А. С., Васюткіна Н. В. Формування стратегічних орієнтирів забезпечення економічної безпеки підприємства як засобу підвищення конкурентоспроможності. *Бізнес Інформ*. 2022. № 9. С. 53-59.
3. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Коцюрба О. Ю., Пітел Н. С. Управління розвитком інноваційно-проектної діяльності освітніх закладів в умовах взаємодії, конкурентоспроможності та забезпечення їх фінансово-економічної безпеки. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2. С. 90-96.
4. Гоменюк М. О. Управління економічною безпекою в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6. С. 241-245.

Джерелюк Ю.О.

*д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Корчевська Л.О.

*д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Новіцький М.В.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Дослідженням економічної безпеки підприємства та окремо його економічної стійкості присвячено численна кількість вітчизняних публікацій. Проте питання їх взаємозв'язку висвітлено у обмеженого кола науковців, зокрема: Ю.М. Якименко, В.А. Предборський, О.А. Сметанюк та С.О. Кругляк, О.М. Ляшенко [3], Є.В. Міщук [4], Н.П. Карачина, В.М. Семцов, В.М. Мирончук [2].

У зв'язку з цим виникає питання про те, яке з цих понять є більш важливим, тобто найперші заходи на покращення чого (стійкості чи безпеки) мають бути спрямовані для прийняття ефективних управлінських рішень.

Ляшенко О.М. обґрунтовує, що «стійкість і безпека – найважливіші характеристики підприємства як єдиної системи і їх не слід протиставляти, кожна по-своєму характеризує стан підприємства» [3].

Міщук Є.В. зазначає, що сутність поняття «економічна безпека підприємства» містять особливі риси, що не має у терміні «економічна стійкість підприємства», але має місце і обернена ситуація, коли поняття «економічна стійкість підприємства» містить специфічні характеристики [4].

Аналіз найбільш поширених підходів показує, що в загальному вигляді «стійкість» найчастіше розглядається з позиції здатності економічної системи не відхилятися від свого стану у ендегенному і екзогенному середовищі, збереження своїх властивостей при зміні внутрішніх і зовнішніх умов. Іншими же найбільш поширеними підходами до трактування поняття «стійкість (економічної, виробничої системи, підприємства)» є: підходи, що характеризують його через комплекс властивостей діяльності підприємства, підходи, що розглядають стійкість як стан рівноваги або здатність підприємства повертатись до нього; підходи, що розглядають стійкість як здатність підприємства зберігати (стан параметри, компоненти, цілісність) або адаптуватися до змін; як здатність підприємства розвиватися та підходи до трактування цього поняття як здатності відроджувати [1].

На думку Міщука Є.В., економічна безпека може бути тотожною економічній стійкості підприємства; науковець виділяє такі можливі ситуації: економічна безпека підприємства забезпечує економічну стійкість підприємства та (або) є умовою її досягнення; економічна стійкість забезпечує економічну безпеку підприємства та (або) є умовою її досягнення; поняття є тотожними і в конкретному випадку характеризують один і той самий стан підприємства;– поняття є різними, але рівнозначними для підприємств з точки зору першочерговості їх забезпечення [4].

У своєму дослідженні Карачина Н. П., Семцов В. М., Мирончук В. М. стверджують, що найважливішими характеристиками підприємства є економічна

безпека, стійкість, стабільність та ефективність; але ці категорії не слід протиставляти, оскільки кожна з них по своєму характеризує стан підприємства. На думку науковців, економічна безпека є здатністю витримувати відхилення внутрішніх та зовнішніх факторів у певному діапазоні їх зміни; стійкість є здатністю підприємства сприймати вплив як зовнішніх, так і внутрішніх дестабілізуючих факторів і повертатися до рівноважного стану (безпека є абсолютною основою забезпечення стійкості підприємства) [2].

Таким чином, не існує єдиного визначення понять «економічна стійкість» та «економічна безпека». В той же час очевидна обмеженість кожного з підходів до трактування цих понять. Відповідно залишаються без уваги інші, не менш важливі характеристики стійкості та безпеки. Підприємство являє собою складну відкриту систему, що має властивість внутрішньої цілісності та постійного обміну із зовнішнім середовищем. Стійкість більшою мірою пов'язана зі здатністю системи до адаптивних змін, ніж до відновлення попередніх параметрів функціонування. Для досягнення стійкості підприємству необхідно мати певні конкурентні переваги, тобто стійкість досягається в результаті забезпечення конкурентних переваг підприємства. В свою чергу, отримані конкурентні переваги забезпечують конкурентоспроможність підприємства. Тож, є необхідність, запропонувати визначення, яке б враховувало усі сторони цього поняття. На нашу думку, стійкість підприємства – це комплексна характеристика діяльності підприємства, яка відображає своєчасну адаптацію до дестабілізуючого впливу чинників зовнішнього середовища, що дозволить забезпечити новий рівень розвитку підприємства та конкурентоспроможність на ринку.

Аналіз реальних процесів які відбуваються на вітчизняних підприємствах дають підстави стверджувати, що економічна стійкість підприємства є одним із найважливіших чинників економічної безпеки, чим більш стійкою є економічна система, тим вищою буде її економічна безпека.

Отже, поняття «економічна безпека підприємства» та «економічна стійкість підприємства» взаємопов'язані між собою та мають тісні зв'язки з різними

економічними поняттями, серед яких: адаптивність, гнучкість, конкурентоспроможність, надійність, ефективність, розвиток, стабільність, адаптивність. Відмінними рисами «економічної безпеки підприємства» є застосування в її понятійно-категоріальному базисі таких понять, як захищеність, гарантії і гармонізація, ефективне використання ресурсів, здатність до відтворення потенціалу, тоді як для «економічної стійкості підприємства» – це відновлення (здатність повертатись до стану рівноваги), здатність зберігати (стан параметри, компоненти, цілісність), здатність адаптуватися до змін, здатність підприємства розвиватися [1–4].

Тому, з урахуванням вище наведеного, якщо розглядати змістовне значення понять економічної безпеки, економічної стійкості підприємства, то можна вважати, що вони пов'язані між собою, взаємовпливають та доповнюють одне одного. Різниця між цими поняттями полягає в тому, що вони відображають різні аспекти, зокрема: економічна стійкість відображає здатність економічної системи протистояти, адаптуватися та відновлювати своє функціонування та економічний розвиток після негативних зовнішніх та внутрішніх впливів, а також забезпечувати конкурентоспроможність; економічна безпека – відображає здатність протистояти розгортанню внутрішніх та зовнішніх ризиків та загроз, що дає змогу зберігати економічну стійкість. Таким чином, економічна стійкість і економічна безпека є взаємодоповнюючими елементами, які разом забезпечують ефективність, конкурентоспроможність підприємства на ринку, стабільне зростання та довгостроковий розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Джерелюк Ю. О. Взаємозв'язок основних комплексних характеристик діяльності підприємства та категорії «стійкість». *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. Том 2. №5. С. 33–38.
2. Карачина Н. П., Семцов В. М., Мирончук В. М. Економічна безпека підприємства у термінологічному ланцюгу «розвиток – стійкість – ефективність». *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 10. С. 28–32. http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2021/6.pdf
3. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. 2-ге вид., переробл. Київ: НІСД, 2015. 348 с.

4. Міщук Є. В. Дослідження економічної стійкості та економічної безпеки підприємства в умовах багатоваріантності зовнішнього і внутрішнього середовищ. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Том 29 (68). № 5. С. 67-70. http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_5/18.pdf

Єремян О.М.

*к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Харчук Є.М.

*здобувач вищої освіти
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ РЕЄСТРАТОРІВ РОЗРАХУНКОВИХ ОПЕРАЦІЙ У ТОРГОВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасній торговельній діяльності реєстратори розрахункових операцій (далі - РРО) відіграють важливу роль, забезпечуючи належний облік фінансових операцій та дотримання законодавства. Впровадження та використання РРО сприяє підвищенню прозорості бізнесу, зменшенню рівня тіньової економіки та захисту прав споживачів.

В Україні використання РРО регулюється Законом України «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг». Згідно з законодавством, РРО – це пристрій, або програмно-технічний комплекс, в якому реалізовані фіскальні функції і який призначений для реєстрації розрахункових операцій при продажу товарів (наданні послуг), операцій з торгівлі валютними цінностями в готівковій формі та/або реєстрації кількості проданих товарів (наданих послуг), операцій з видачі готівкових коштів держателям електронних платіжних засобів та з приймання готівки для виконання платіжних операцій [1]. До РРО можуть належати: електронний контрольно-асовий апарат, електронний контрольно-касовий

реєстратор, вбудований електронний контрольно-касовий реєстратор, комп'ютерно-касова система, електронний таксометр, автомат з продажу товарів (послуг) тощо.

Щодо самого об'єкта огляду, то розрахункова операція – приймання від покупця готівкових коштів, платіжних карток, платіжних чеків, жетонів тощо за місцем реалізації товарів (послуг), видача готівкових коштів за повернутий покупцем товар (ненадану послугу), а у разі застосування банківської платіжної картки – оформлення відповідного розрахункового документа щодо оплати в безготівковій формі товару (послуги) банком покупця або, у разі повернення товару (відмови від послуги), оформлення розрахункових документів щодо перерахування коштів у банк покупця [1].

Закон України "Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг» зобов'язує суб'єктів господарювання здійснювати реєстрацію всіх розрахункових операцій через РРО та видавати споживачам фіскальні чеки.

Основна хвиля введення обов'язкового використання РРО для фізичних осіб – підприємців мала розпочатися ще в серпні 2020 року, проте у зв'язку із запровадженням карантину в Україні та як наслідок, нестабільною ситуацією у бізнес-середовищі, Уряд прийняв низку нововведень, що стосуються послаблення податкового тиску, скасування окремих штрафних санкцій та відтермінування набрання чинності деяких попередньо прийнятих законів.

Проте з 1 січня 2021 року використання РРО стало обов'язковим для ФОП платників єдиного податку, які здійснюють: реалізацію товарів (надання послуг) через мережу Інтернет; надання платних послуг у сфері охорони здоров'я; реалізацію ювелірних та побутових виробів з дорогоцінних металів, дорогоцінного каміння, дорогоцінного каміння органогенного утворення та напівдорогоцінного каміння; роздрібну торгівлю вживаними товарами в магазинах (група 47.79 КВЕД); діяльність ресторанів, кафе, ресторанів швидкого обслуговування, якщо така діяльність є іншою, ніж визначена в цьому законі.

З 01 січня 2022 року фізичні особи-підприємці – платники єдиного податку другої, третьої та четвертої груп згідно з вимогами Податкового кодексу України зобов'язані застосовувати РРО та/або ПРРО при здійсненні розрахункових операцій незалежно від виду діяльності та обсягу доходу [2].

Платники єдиного податку, що провадять роздрібну торгівлю на території села, мають право здійснювати розрахунки без застосування РРО/ПРРО, але з використанням розрахункових книжок та книг обліку розрахункових операцій, крім випадків:

- роздрібною торгівлі в торговельних об'єктах, в яких здійснюється також торгівля підакцизними товарами;
- дистанційної торгівлі, зокрема торгівлі через Інтернет;
- прийняття рішень сільськими радами та радами ОТГ про обов'язкове застосування на території села РРО/ПРРО.

Але у разі перевищення річного обсягу розрахункових операцій з продажу товарів (надання послуг) суми 167 розмірів мінімальної заробітної плати на 1 січня податкового (звітного) року, на один структурний (відокремлений) підрозділ (пункт продажу товарів), застосування РРО/ПРРО стане обов'язковим [2].

На практиці, впровадження РРО у діяльність суб'єктів господарювання здійснюється за такими етапами:

1. Вибір та придбання РРО — підприємство обирає відповідний вид РРО, враховуючи специфіку своєї діяльності.
2. Реєстрація РРО в податкових органах — реєстрація здійснюється шляхом подання відповідної заяви до податкової служби.
3. Налаштування та встановлення РРО — здійснюється спеціалістами або самостійно, відповідно до інструкції виробника.
4. Навчання персоналу — працівники, які будуть працювати з РРО, повинні пройти навчання щодо його використання.

Використання РРО забезпечує реєстрацію всіх розрахункових операцій і дозволяє здійснювати точний облік виручки, контролювати наявність товарів і

найголовне, забезпечує прозорість фінансових потоків — всі операції реєструються та фіскалізуються, що зменшує можливості для шахрайства.

Отже, використання РРО у торгівельній діяльності має ряд переваг:

- захист прав споживачів — фіскальний чек є підтвердженням здійснення покупки і може бути використаний для вирішення спірних ситуацій.

- зменшення ризиків податкових порушень — належний облік операцій знижує ймовірність податкових правопорушень.

- підвищення ефективності обліку — автоматизація облікових процесів дозволяє зменшити витрати часу та підвищити точність обліку.

Враховуючи переваги використання РРО, ми можемо зробити висновок, що у майбутньому при стабілізації економічної ситуації в Україні загальнообов'язкове використання реєстраторів розрахункових операцій неминуче. Тому необхідно чітко розуміти всі деталі законодавства з обліку розрахункових операцій та розуміти послідовність процедури з їх реєстрації. Європейський вектор інтеграції спрямований на приведення функціонування малого бізнесу в прості, зрозумілі і зручні для бізнесу умови з максимальною дерегуляцією, однак з прозорою системою контролю, яку здатне забезпечити обов'язкове запровадження РРО.

Список використаних джерел

1. Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг : Закон України від 06.07.1995 р. № 265/95-ВР. Відомості Верховної Ради України. Дата оновлення: 31.12.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 01.11.2024).
2. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. Відомості Верховної Ради України. Дата оновлення: 01.10.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 08.11.2024).

Зачосова Н.В.

*д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та державної служби
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
м. Черкаси*

Куценко Д.М.

*викладач фахового коледжу
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова
м. Черкаси*

Поляниця К.К.

*здобувачка вищої освіти
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
м. Черкаси*

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ЯК ЕЛЕМЕНТ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Умови невизначеності та ризиків, у яких функціонують сучасні підприємства в Україні, актуалізують питання забезпечення їх економічної безпеки на постійній основі. Відповідно, вітчизняними вченими чиняться спроби конкретизації елементів функціонування механізму управління економічною безпекою, одним із яких такі дослідники, як Копилук О. І., Тимчишин Ю. В., Музичка О. М. [1], Тарнавська В. В., Мажара Г. А. [2], Ізмайлова К. В., Боліла Н. В. [3] вважають фінансову стійкість.

Тлумачення поняття «фінансова стійкість» досліджується та розглядається в наукових роботах як у вузькому контексті, так і в більш широкому.

В наукових працях закордоном найчастіше досліджують категорії «стійкість» чи «стійкість підприємства», розглядають «організаційну стійкість», мають місце роботи про «фінансову стійкість» у спеціалізованих виданнях. В пошукових запитах щодо наукових статей на цю тематику застосовуються різні комбінації таких ключових слів як «стійкість» та «підприємство», «бізнес» [4].

Вчені притримуються погляду про переважно чотири основні типи фінансової стійкості, до яких вони відносять абсолютну стійкість, нормальну,

нестійку та кризову. Відтак, можна визначити і чотири стани економічної безпеки підприємства, які відповідають цим рівням фінансової стійкості. Можна назвати такі характеристики, притаманні підприємствам, які є фінансово стійкими, а відтак, мають високий рівень фінансової безпеки у системі економічної безпеки:

- підприємство створено на необмежений термін і, якщо не станеться банкрутство, очікувана величина чистого прибутку зберігається в реальному вираженні;

- ймовірність неплатоспроможності підприємства обмежена прийнятно низьким рівнем (нульова ймовірність неплатоспроможності марна, оскільки жодне підприємство не може виконати цю вимогу);

- мінливість чистого прибутку є прийнятною в тому сенсі, що вимога мінімального чистого доходу виконується з достатньою ймовірністю [4].

Умовою формування ефективного управління фінансовою стійкістю підприємства є врахування його різноплановості, фіксування переважної більшості напрямків та фокус на ідентифікації не лише традиційних для вітчизняної наукової думки, а й перспективних з точки зору закордонних вчених [5, 6]. Серед можливостей, що мають стати складовими забезпечення фінансової стійкості підприємства у механізмі управління його економічною безпекою визначають такі: прийняття проблеми; адаптивність; спритність; можливість передбачення; здатність до змін; співпраця в напрямку комунікації; здатність справлятися з непередбачуваними впливами; гнучкість; інноваційність; спостереження та ідентифікація; організаційна амбідектність (амбідекстрія); можливості організаційних змін; позитивне сприйняття; преференції до співпраці; можливість підготовки; надлишок; винахідливість; усвідомлення ризиків; міцність; відчуття реальності; управлінське відчуття; терпимість; прозорість [4].

Неодмінним фактором розвитку управління фінансовою стійкістю підприємства є фінансові інновації, що «спрямовані на підвищення операційної ефективності, ліквідності та конкурентоспроможності. Фінансові інновації

сприяють ефективному розподілу капіталу, економічному зростанню та соціальному розвитку» [5].

Головною метою є забезпечення фінансової стійкості підприємства під час ймовірності настання кризи чи її впливу, оскільки протидія таким тенденціям є головним завданням функціонування механізму управління економічною безпекою, що передбачає комплексне виконання економічних, соціальних та інших завдань із максимальним дотриманням принципів безпеки орієнтованого менеджменту. Це означає, що підприємство не лише прагнучиме зберегти свої фінансові показники, але й підтримуватиме соціальну відповідальність та інші аспекти своєї діяльності, що є важливими у кризові періоди для стану його економічної безпеки.

Список використаних джерел

1. Копилук О. І., Тимчишин Ю. В., Музичка О. М. Фінансова стійкість у системі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 81-87.
2. Тарнавська В. В., Мажара Г. А. Моделювання економічної безпеки підприємства «Нова пошта» для оцінки фінансової стійкості в умовах глобальних викликів та кризових ситуацій. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2. С. 77-81.
3. Ізмайлова К. В., Боліла Н. В. Моделі прогнозування втрати фінансової стійкості як складова системи економічної безпеки підрядних будівельних підприємств. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2018. Вип. 38. С. 225 –234
4. Giancotti M., Mauro M. Building and improving the resilience of enterprises in a time of crisis: from a systematic scoping review to a new conceptual framework. *Economia Aziendale Online*. 2020. №11(3). P. 307–339.
5. Enhao Zhu. Analysing the Relationship between Financial Innovation and Financial Stability. *Journal of Economics, Finance and Accounting Studies*. 2024. №6(5). P. 1–10.

Зачосова Н.В.

*д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та державної служби
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
м. Черкаси*

Чакалов Р.К.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
м. Черкаси*

Мовчанець В.В.

*здобувач вищої освіти
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
м. Черкаси*

ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Стратегічний менеджмент у момент розгортання кризових явищ та їх ідентифікації управлінським персоналом підприємства є надзвичайно важливим, оскільки його функцією є адаптація до мінливих змін середовища, невизначеності та ризиків господарської діяльності, збереження конкурентоспроможності компанії, гарантування її довготривалої фінансової стабільності та існування на ринку навіть у кризових станах, які спровоковані економічним спадом, воєнними конфліктами, наслідками глобальної пандемії, тощо.

Суб'єкти господарювання нині стикаються з великою кількістю економічних викликів і ризиків, таких, як зниження попиту на продукцію та послуги, розриви в партнерських ланцюгах постачання, логістиці, обмеження фінансових ресурсів для поточних і довгострокових потреб. Якісний стратегічний менеджмент дає змогу швидко та ефективно реагувати на такі зміни та трансформації завдяки механізмам стратегічного планування, прогнозування, передбачення та розробки можливих сценаріїв розвитку підприємства і застосування адаптивних управлінських рішень на усіх рівнях його менеджменту.

Українськими вченими зроблені численні спроби пов'язати управління економічною безпекою та стратегічне управління підприємствами [1]. Наприклад, Сидорчук І. проводить систематизацію теоретико-методологічних підходів до формування, реалізації та моделювання стратегій управління інноваційним розвитком та фінансово-економічною безпекою підприємницьких структур [2], Онищенко О. В., Яценко Н. М., Гончаренко Н. О. визначають роль економічної безпеки у стратегічному управлінні промисловим підприємством [3], Христенко Л. М., Чорна О. Ю., Супрун Ю. П. уточнюють концептуальні аспекти стратегії економічної безпеки як ключового елементу стратегічного управління агрохолдингами у царині забезпечення світової продовольчої безпеки [4]. Отже, досягнення цілей управління економічною безпекою підприємств у процесі їх стратегічного менеджменту має бути задеклароване у якості орієнтирів стратегій розвитку в умовах невизначеності та ризику.

Припускаємо існування необхідності оптимізації функціонування механізму стратегічного управління підприємством у кризових умовах для досягнення цілей менеджменту його економічної безпеки. Наслідки такої оптимізації можуть міститися у двох площинах. По-перше, передбачаються позитивні наслідки безпосередньо для функціонування підприємства, такі як отримання додаткових конкурентних переваг за рахунок планування та прогнозу показників з урахуванням ймовірності їх зміни під впливом кризи, підвищення рівня довіри стейкхолдерів, формування іміджу «свідомого» підприємства, стабілізації фінансово-господарської діяльності; попередження ймовірності втрати економічної стабільності. По-друге, позитивний ефект стосується і організації та реалізації менеджменту на підприємстві, зокрема, очікуваними є підвищення ефективності механізму менеджменту підприємства, економія часу та своєчасне прийняття управлінських рішень, раціональні ціле орієнтованість та цілепокладання у менеджменті, оптимізація використання управлінських ресурсів.

Налагоджене на рівні менеджменту вітчизняних підприємств стратегічне управління навіть в умовах кризи дозволяє підприємству стрімко та ефективно

реагувати на економічні виклики, мінімізувати вплив негативних факторів на власний фінансово-господарський стан, підтримувати мотивацію персоналу та зберігати рівень конкурентоспроможності, конкурентні переваги та досягати цілей менеджменту його економічної безпеки. Така управлінська позиція, побудована на балансі стратегічних, економічних і безпекових інтересів суб'єкта господарювання сприяє виживанню бізнесу в умовах ризиків і підвищує його шанси на успішне відновлення, економічне зростання та розвиток після завершення активної фази кризи.

Список використаних джерел

1. Zachosova N.V., Kutsenko D.M., Koval O.V. Strategy and mechanism of enterprises financial and economic security management in the conditions of war, Industry 4.0 and BANI World. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2022. №45. p. 223-233.
2. Сидорчук І. Систематизація теоретико-методологічних підходів до формування, реалізації та моделювання стратегій управління інноваційним розвитком та фінансово-економічною безпекою підприємницьких структур. *Modeling the development of the economic systems*. 2021. № 2. С. 33-39.
3. Онищенко О. В., Яценко Н. М., Гончаренко Н. О. Роль економічної безпеки у стратегічному управлінні промисловим підприємством. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. 2022. № 4. С. 119-127.
4. Христенко Л. М., Чорна О. Ю., Супрун Ю. П. Концептуальні аспекти стратегії економічної безпеки як ключового елементу стратегічного управління агрохолдингами у царині забезпечення світової продовольчої безпеки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 42. С. 135-145.

Канюка В.С.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Черкаський державний технологічний університет
м. Черкаси*

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ДИНАМІКИ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ БІЗНЕСУ

Актуальність теми дослідження зумовлена зростаючою роллю репутації як ключового фактора конкурентоспроможності в сучасному глобалізованому бізнес-середовищі. У найбільш загальному розумінні ділова репутація відображає рівень довіри, поваги та оцінки бізнесу з боку клієнтів, партнерів, інвесторів та інших стейкхолдерів.

Дослідженням стану та динаміки ділової репутації бізнесу займається Reputation Institute, який щороку формує та оприлюднює рейтинг Топ-100 компаній з найкращою репутацією у світі. За даними рейтингу Reputation Institute 2024 року [1], до ключових тенденцій, що забезпечують формування успішної репутації сучасних провідних компаній світу (за якими здійснюється оцінка відповідно до методики Reputation Institute), слід віднести: якість товарів та послуг; результативність; лідерство; інновації; управління; умови праці; корпоративне громадянство. Динаміка загального показника ділової репутації бізнесу досліджуваних компаній (його середнього значення) в 2015-2024 роках представлена на рис. 1.

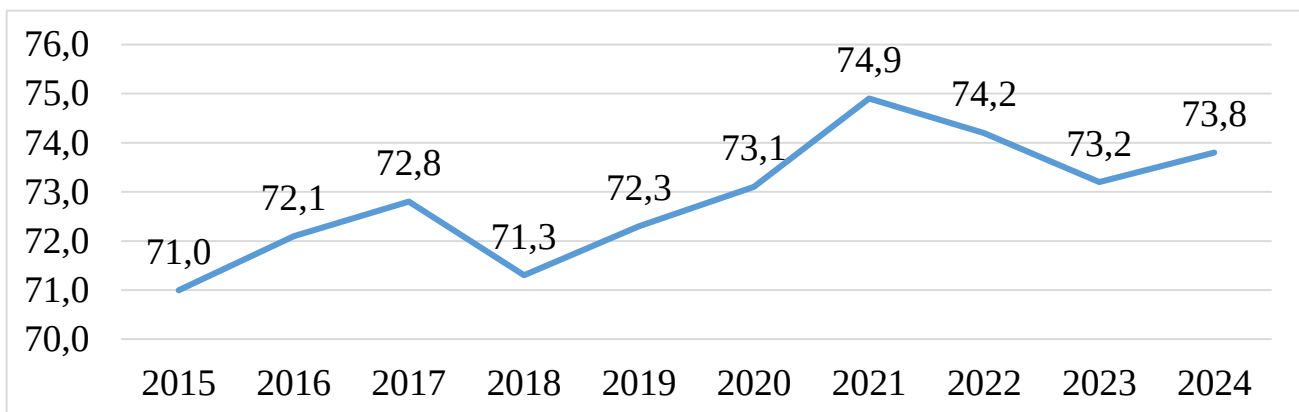


Рис. 1. Динаміка загального показника ділової репутації бізнесу [1]

Серед сучасних тенденцій формування ділової репутації необхідно також зазначити: діджиталізацію та управління онлайн-присутністю, зростання важливості екологічної відповідальності, посилення уваги до соціальної активності брендів, підвищення вимог до прозорості та етичності бізнесу, персоналізацію взаємодії з клієнтами, а також акцент на інноваційності та адаптивності компаній. Ці фактори суттєво змінюють підходи до побудови та підтримки репутації бізнесу в сучасному динамічному середовищі, вимагаючи від компаній постійної адаптації та стратегічного управління своїм іміджем.

Розглянемо деякі із зазначених тенденцій, що впливають на формування ділової репутації. Однією з них є цифровізація та розвиток соціальних мереж. Важливість забезпечення репутації в соціальних мережах зумовлена тим, що вони стали ключовим каналом комунікації між брендами та споживачами. Регулярне оновлення контенту та взаємодія з аудиторією підвищують довіру до бренду. Виникає необхідність формування послідовного та відкритого способу комунікації бренду з аудиторією в соціальних мережах; моніторингу згадувань бренду та швидкого реагування на коментарі; використання таргетованої реклами для покращення репутації серед цільової аудиторії. Слід зазначити, що за цих умов онлайн-оцінки та відгуки стають одним з основних факторів прийняття рішень споживачами. Позитивні оцінки попередніх споживачів значно підвищують довіру до бренду та готовність до покупки, а негативні відгуки (через здатність дуже швидко поширюватися) можуть швидко завдавати значної шкоди репутації. Інформація в інтернеті поширюється миттєво, що вимагає швидкої реакції на різного роду кризові ситуації. Запобігти негативному впливу такої ситуації допоможе використання різних каналів комунікації для швидкого донесення відповідної інформації. Також необхідно проводити моніторинг настроїв аудиторії після усунення негативної ситуації.

Екологічна відповідальність виступає ще однією з ключових тенденцій, що впливають на формування ділової репутації бізнесу в сучасному світі. Це пов'язано із зростанням уваги до екологічних практик компаній, впливом «зелених» ініціатив на репутацію, необхідністю забезпечення прозорості у

питаннях впливу на довкілля. Наразі споживачі все більше цікавляться екологічним впливом виробництва продуктів та послуг, які вони купують; інвестори враховують екологічні показники при оцінці компаній; регуляторні органи посилюють вимоги до екологічної відповідальності бізнесу. Впровадження екологічно дружніх технологій та «зелених» ініціатив покращує репутацію компанії, підвищує лояльність клієнтів та партнерів. «Зелені» інновації створюють можливості для позитивного позиціонування бренду в інформаційному просторі. Компанії, які ігнорують екологічні питання, ризикують зазнати репутаційних втрат. Надзвичайно важлива в питаннях впливу на довкілля прозорість та відкритість. Це зумовлено зростанням попиту на детальну інформацію про екологічний слід компаній. Публікація екологічних звітів стає стандартною практикою для великих корпорацій. Відкритість щодо екологічних проблем та шляхів їх вирішення підвищує довіру стейкхолдерів. Приховування інформації про негативний вплив на довкілля може призвести до серйозних репутаційних криз. Ця тенденція підкреслює необхідність інтеграції екологічної відповідальності в стратегію управління діловою репутацією. Компанії, які активно впроваджують екологічні практики та відкрито інформують суспільство про свої зусилля, мають більше шансів на побудову сильної та позитивної репутації в довгостроковій перспективі.

Ще одна тенденція, на якій варто зупинитися – соціальна активність брендів. Вона стала важливим фактором формування ділової репутації в сучасному бізнес-середовищі. Сучасні споживачі очікують, що бренди займатимуть чітку позицію щодо важливих соціальних питань. Зростає попит на компанії, які демонструють соціальну відповідальність та етичність. Споживачі все частіше обирають бренди, чий цінності відповідають їхнім власним. Відсутність соціальної позиції може сприйматися як байдужість або навіть негативно впливати на репутацію. Ця тенденція підкреслює необхідність для брендів бути соціально свідомими та активними.

Список використаних джерел

1. 2024 Global RepTrak 100. – URL: <https://www.reprtrak.com/globalreprtrak/> (дата звернення: 16.10.2024).

Кокорєва О.В.

*к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Куїмова А.О.

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

РИЗИКИ ТА ВИКЛИКИ ІНТЕГРАЦІЇ ДЛЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах глобалізації та інтенсивної конкуренції на ринку будівництва, інтеграція стає важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Інтеграційні процеси, такі як злиття, поглинання чи стратегічні альянси, стають важливим інструментом для досягнення економії масштабів, поліпшення доступу до нових ринків і ресурсів, а також для підвищення ефективності та інноваційності будівельних підприємств. Проте, зважаючи на складність і багатогранність інтеграції, вона може нести як значні переваги, так і серйозні ризики, що негативно впливають на конкурентоспроможність підприємств.

Конкуренція завжди була та й залишається важливою складовою економіки будь-якої держави, а отже була предметом досліджень багатьох науковців. Зокрема, загальні питання управління конкурентоспроможності розглядались у наукових працях І. Ансофа, Г. Аселя, Васильціва Т. Г., Дж. Гібсона, Дмитрієва І.А. Кирчата І.М., Ф. Котлера, Котлика А. В., Кузьміна О.Є., Ж. Ламбена, Лупак Р. Л., А. Маршалла, Мельник О.Г., Г. Мінцберга, Мохненко А. С., Романко О.П., А. Сміта, Ж.-Ф. Самуельсона, А. Томпсона, Партута Т. О., М. Портера, Фесенко Т. В., Шершенюк О.М., Шершньової З.Є. Янкового О.В. тощо. У роботах цих авторів чітко означено поняття конкурентоспроможності, її рівні, концепції, методологія управління конкурентними перевагами. Проте, незважаючи на значні теоретичні здобутки з питань управління конкурентоспроможністю підприємств,

багато аспектів й надалі потребують подальшого дослідження. Зокрема, це стосується ризиків і викликів інтеграції для конкурентоспроможності будівельних підприємств.

Таким чином, актуальність дослідження ризиків та викликів інтеграції для будівельних підприємств полягає у потребі розробки дієвих стратегій, здатних забезпечити конкурентоспроможність на довгостроковій основі, мінімізуючи потенційні втрати та враховуючи особливості галузі.

Стратегії зосереджуються на оптимізації ресурсів, інноваціях, управлінні ризиками та адаптації до змінних умов ринку (табл.1).

Таблиця 1

**Перспективні стратегії щодо забезпечення конкурентоспроможності
засновані на мінімізації ризиків та загроз**

Стратегія	Опис стратегії	Мета стратегії	Ключові елементи для успіху
Інноваційна стратегія	Впровадження новітніх технологій та матеріалів для підвищення якості та зниження витрат на будівництво. Це може включати автоматизацію будівельних процесів, використання будівельних інформаційних моделей (BIM), нових екологічних матеріалів.	Підвищення ефективності та зниження витрат, покращення якості об'єктів.	Інвестиції в НДДКР, адаптація нових технологій, партнерства з технологічними компаніями, навчання персоналу.
Стратегія диверсифікації	Розширення діяльності на суміжні ринки або нові сегменти, наприклад, житлове будівництво, інфраструктура, енергетичні об'єкти, реставрація.	Зменшення залежності від одного сегмента ринку, розширення клієнтської бази, зниження ризиків.	Оцінка ринкових можливостей, фінансова стабільність, адаптація до нових умов і потреб клієнтів.
Стратегія партнерства та альянсів	Створення стратегічних партнерств з іншими компаніями або замовниками для спільного виконання великих проєктів. Це також може включати створення консорціумів для участі в державних тендерах.	Зниження фінансових та операційних ризиків, доступ до нових ресурсів і технологій.	Вибір надійних партнерів, узгодження стратегічних цілей, ефективна комунікація, розподіл ризиків та відповідальності.
Стратегія управління ризиками	Системний підхід до управління ризиками, включаючи фінансові, технологічні, правові та природні ризики. Впровадження інструментів моніторингу та оцінки ризиків на всіх етапах проєкту.	Мінімізація можливих втрат, забезпечення стабільної роботи підприємства в умовах невизначеності.	Впровадження стандартів управління ризиками (ISO, PMBOK), розвиток системи моніторингу та оцінки ризиків, аналіз страхування.

Стратегія	Опис стратегії	Мета стратегії	Ключові елементи для успіху
Стратегія оптимізації ресурсів	Ефективне використання ресурсів, включаючи робочу силу, матеріали та технології. Автоматизація процесів, оптимізація ланцюга поставок, зниження витрат на виробництво.	Підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат.	Впровадження сучасних програм для управління ланцюгами постачань, автоматизація та оптимізація внутрішніх процесів.
Стратегія сталого розвитку	Впровадження принципів сталого розвитку в будівництво, зокрема екологічно чисті матеріали, енергоефективні рішення, соціальна відповідальність компанії.	Підвищення репутації компанії на ринку, залучення нових клієнтів, відповідність вимогам екологічних стандартів.	Створення стратегії корпоративної соціальної відповідальності, інтеграція екологічних стандартів у будівельний процес.
Стратегія кадрового розвитку та навчання	Розвиток професійних навичок і компетенцій персоналу, впровадження програм навчання та розвитку для всіх рівнів працівників.	Збільшення кваліфікації персоналу, поліпшення продуктивності праці та управлінських процесів.	Інвестиції в навчання, створення прогресивної системи мотивації, залучення зовнішніх консультантів і тренерів.
Стратегія адаптації до змін в законодавстві	Систематичний моніторинг змін у нормативно-правовому середовищі та їх оперативне врахування в бізнес-процесах. Це включає відповідність стандартам безпеки, екології, архітектури.	Забезпечення відповідності вимогам законодавства, збереження репутації та уникнення штрафних санкцій.	Юридичний моніторинг, участь у профільних асоціаціях, постійне оновлення внутрішніх процедур і політик підприємства.

Розроблено автором на основі [1,2,3]

Кожна з запропонованих стратегій сприяє інтеграційним процесам, а саме:

1. Інноваційна стратегія: Інтеграція різних підприємств дозволяє об'єднати технології, ресурси та інновації для створення нових продуктів і послуг. Це дає можливість партнерам спільно впроваджувати нові технології, що підвищує конкурентоспроможність об'єднаного бізнесу.

2. Стратегія диверсифікації: Інтеграція підприємств, що працюють в різних сегментах будівництва або на нових ринках, дозволяє диверсифікувати ризики та відкриває нові можливості для синергетичних ефектів. Це дозволяє об'єднаним підприємствам здійснювати взаємний обмін досвідом і виходити на нові ринки.

3. Стратегія партнерства та альянсів: Сприяє укладенню стратегічних партнерств або консорціумів, де підприємства можуть об'єднати свої ресурси для

виконання великих проектів. Така інтеграція дозволяє зменшити фінансові та операційні ризики через розподіл відповідальності.

4. Стратегія управління ризиками: Успішна інтеграція підприємств можливе лише за умови ефективного управління ризиками. Підприємства, які об'єднуються, можуть застосовувати спільні методи і стратегії управління ризиками, що дозволяє знизити невизначеність і мінімізувати можливі втрати.

5. Стратегія оптимізації ресурсів: Інтеграція дає можливість спільного використання ресурсів, таких як будівельні матеріали, обладнання та робоча сила. Це дозволяє скоротити витрати і підвищити ефективність, що є ключовим для досягнення економії масштабів в інтегрованих компаніях.

6. Стратегія сталого розвитку: Інтеграція підприємств з орієнтацією на сталий розвиток дозволяє об'єднувати зусилля для застосування екологічно чистих і ефективних технологій у будівництві. Це допомагає інтегрованим компаніям відповідати сучасним екологічним вимогам і підвищити свою репутацію.

7. Стратегія кадрового розвитку та навчання: При інтеграції компаній важливо об'єднати професіоналів з різним досвідом і кваліфікацією. Спільне навчання та розвиток персоналу сприяють ефективному обміну знаннями і підвищенню загального рівня компетенцій у інтегрованих компаніях.

8. Стратегія адаптації до змін в законодавстві: Інтеграція підприємств дозволяє більш ефективно адаптуватися до змін у законодавчому середовищі, оскільки об'єднані компанії можуть використовувати єдину команду юристів та фахівців для моніторингу нормативних змін і вчасної їх інтеграції в бізнес-процеси.

Отже, стратегії, розроблені для забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств, мають значний вплив на інтеграційні процеси, оскільки вони дозволяють ефективно поєднувати ресурси, технології та компетенції різних підприємств, знижуючи ризики та максимізуючи можливості для зростання.

Список використаних джерел

1. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. – Львів, 2016. – 484 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/bzraa>
2. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. – Київ, 2005. – 544 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.at.alleng.org/d/manag/man023.htm>
3. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навч.-метод. посіб. – Харків, 2020. – 161 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/edbb>

Кокорєва О.В.

*к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Міронов А.І.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

МОДЕРНІЗАЦІЯ ОБОРОННОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ:

УПРАВЛІНСЬКІ, ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ

Оборонна промисловість відіграє ключову роль у забезпеченні національної безпеки та економічної стабільності. Проблема розвитку оборонно-промислового комплексу України (ОПК) досить довго розглядалася через призму недостатності коштів, що виділялися державою на створення, модернізацію, виготовлення і закупівлю озброєння та військової техніки, однак збільшення фінансування у 2015-2017 роках не призвело до очікуваних результатів та зростання виробництва. Тому можна зробити припущення, що дана проблематика має більш глибинні коріння, які в однаковій мірі визначаються існуючими прогалинами у методології, формах і методах формування, управління та реалізації як військово-технічної, так і оборонно-промислової політики.

Сучасні виклики, зокрема геополітична нестабільність, вимагають адаптації підприємств оборонної галузі до нових умов шляхом модернізації, існує гостра

необхідність інтеграції оборонної промисловості в глобальні економічні процеси для підвищення її конкурентоспроможності.

Метою дослідження є пошук шляхів модернізації підприємств оборонної промисловості державної форми власності в Україні для підвищення технологічної оснащеності підприємств, забезпечення ефективного управління ресурсами для виконання оборонних замовлень, створення нових робочих місць і підвищення зайнятості.

Існує протиріччя між плануванням ринкових відносин у вітчизняній економіці на макрорівні та незавершеністю ринкових перетворень основної господарської ланки оборонно-промислової сфери, її підприємств. У своїй більшості оборонні підприємства, зберігаючи статус державних, мають унітарну внутрішню структуру. Проблема неподільності статутного капіталу унітарного підприємства не дозволяє в повному обсязі задіяти усі переваги ринкового господарювання на мікрорівні і взагалі стає перешкодою для розвитку оборонних підприємств у ринкових умовах.

В межах чинного законодавства унітарне підприємство державної форми власності об'єктивно не має можливості:

- організаційно і функціонально відокремити різні види діяльності;
- відповідним чином розподілити фінансові потоки;
- надати своїм структурним підрозділам навіть відносну господарську самостійність;
- реалізувати свій економічний інтерес шляхом вступу частиною свого майна в будь-яке об'єднання підприємств тощо.

Тому пропонується розглянути найбільш розповсюджені способи реорганізації підприємств, які передбачені чинним законодавством:

1. один з видів реорганізації у вигляді поділу підприємства на декілька юридичних осіб а також унітарного типу без змін організаційно-правової форми;

2. акціонування – поділ статутного капіталу юридичної особи на відповідну кількість рівновеликих частин, кожна з яких забезпечена акцією (*іменний цінний папір, який посвідчує майнові права його власника – акціонера... [1].*), що може

бути предметом купівлі-продажу у сфері обігу цінних паперів, зі зміною організаційно-правової форми підприємства.

Перший варіант іноді знаходить своє застосування в ОПК, однак його не можна визнати універсальним тому, що він:

- не зберігає цілісність початкового суб'єкта господарювання;
- значно ускладнює систему управління, науково-технічну та виробничу кооперацію, оподаткування;
- фактично не впливає на ступінь адаптивності підприємства до ринкових умов;
- має об'єктивні межі у використанні (*абсолютизація даного управлінського інструментарію неминуче веде до необхідності надання статусу юридичної особи навіть найменшим структурним підрозділам підприємства (виробничим цехам)*).

Другий варіант володіє усіма необхідними якостями універсальності та ринковості, але його реалізація у господарській практиці чомусь асоціюється з одним з етапів приватизації [2].

Однак, якщо підприємство таки проакціоновано, а всі його акції залишаються у власності держави, тобто процедура акціонування не пов'язана з подальшим роздержавленням підприємства, об'єктивно створюється управлінський інструментарій, який дозволяє одночасно вирішити завдання: поділу статутного капіталу підприємства зі збереженням його цілісності; впровадження у внутрішню життєдіяльність підприємства ринкових форм і методів господарювання; визначення нового системоутворюючого чинника у формуванні оборонно-промислового комплексу як системної цілісності у вигляді корпоративної залежності; створення принципово нової організаційної структури ОПК та системи державного та господарського управління ним.

Таким чином, корпоратизація підприємств оборонно-промислового комплексу, тобто їх перехід на акціонерну організаційно-правову форму, стає ключовим моментом усього процесу його реформування. Необхідно тільки підкреслити, що перехід на акціонерну організаційно- правову форму оборонних підприємств значною мірою змінить механізми управління державною власністю

в оборонно-промисловому комплексі, коли право прийняття остаточних рішень буде належати не органу управління, а зборам акціонерів, в якому даному органу управління відводиться переважна роль за рахунок збереження контрольного пакету акцій у власності держави.

В той же час корпоратизація оборонних підприємств розкриває широкі перспективи для їх галузевого і тематичного комплексування з метою забезпечення:

- повноти і безперервності господарського управління шляхом створення державних акціонерних холдингових компанії за галузевою ознакою, що представляють собою галузеві (підгалузеві) горизонтально-інтегровані науково-виробничі об'єднання підприємств;

- цілеспрямованості діяльності ОПК на вирішення найбільш актуальних науково-технічних і виробничих завдань шляхом створення акціонерних товариств за тематичною ознакою, що представляють собою вертикально-інтегровані науково-виробничі об'єднання підприємств, призначені для реалізації конкретних науково-технічних, виробничих та зовнішньоекономічних проектів і програм, пов'язаних з підвищеними інноваційними та іншими ризиками, в тому числі за участю суб'єктів господарювання недержавних форм власності та банківського капіталу;

- синтезу галузевих та програмно-цільових методів управління за рахунок одночасного входження підприємств частиною своїх акцій як в галузеві державні акціонерні холдингові компанії, так і в тематичні акціонерні товариства, що створені для реалізації конкретних проектів і програм;

- єдності науково-технічної, економічної та виробничої політики, що провадяться, пріоритетності принципів стратегічного менеджменту шляхом створення Національної акціонерної компанії, яка володіє контрольними пакетами акцій вищевказаних галузевих державних акціонерних холдингових компаній, тематичних акціонерних товариств та часткою акцій підприємств оборонно-промислового комплексу (для збільшення рівня капіталізації даної компанії);

- інноваційної спрямованості діяльності ОПК шляхом реального зближення науки і виробництва за рахунок єдиних економічних та інших інтересів промислових підприємств, науково-дослідних інститутів, конструкторських та технологічних бюро, що об'єктивно виникають у них в результаті участі в галузевих державних акціонерних холдингових компаніях і тематичних акціонерних товариствах та отримання права на частину прибутку від поточної діяльності галузі (підгалузі) ОПК або реалізації конкретних проектів і програм;

- інвестиційної привабливості вітчизняного оборонно-промислового комплексу та його складових частин (Національної акціонерної компанії, галузеві державні акціонерні холдингові компанії, тематичні акціонерні товариства, конкретні підприємства) шляхом підвищення рівня їх капіталізації та розкриття об'єктивної ринкової вартості;

- умов для послідовного наближення ОПК до фінансової самоокупності, науково-технічної, економічної та виробничої самодостатності, набуття ним здатності до саморозвитку.

Таким чином пропонується сформувати принципово нову організаційну структуру вітчизняного оборонно-промислового комплексу та систему державного управління ним, що вирішальним чином стає можливим за рахунок переходу оборонних підприємств на акціонерну організаційно-правову форму, що сприятиме забезпеченню прозорості у фінансуванні та управлінні такими підприємствами.

Список використаних джерел

1. Закон України: Про цінні папери та фондовий ринок від 23 лютого 2006 року № 3480-IV. [Zakon Ukrainy: Pro tsinni papery ta fondovyy rynok vid 23 liutoho 2006 roku № 3480-IV]. Офіційний вісник України, 2006. - № 13. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://zakononline.com.ua/documents/show/270987_561511
2. Олійник В.Я., Кірова Л.Л. 2005 Концентрація капіталу і господарського контролю в процесі розвитку корпоратизації економіки. [Kontsentratsiia kapitalu i hospodars'koho kontroliu v protsesi rozvytku korporatyzatsii ekonomiky] *Вісник СевГТУ. – Севастополь: Видавництво СевНТУ, Випуск 54: Економіка і фінанси.*

Корчевська Л.О.

*д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Білан Є.В.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Економічна безпека будівельних компаній України в умовах ведення повномасштабної війни постає актуальним питанням в різних напрямках досліджень науковців та топ-менеджменту. По суті, забезпечення економічної безпеки будівельних підприємств вирішує велику кількість проблем функціонування національної економіки.

Проблемні аспекти економічної безпеки будівельних підприємств в умовах ведення війни вивчали науковці: Г. Жовтяк, Р. Богданов, А. Жовтяк (проблеми функціонування будівельного ринку) [1], О. Коба (оцінка зовнішніх загроз та відповідних станів на підприємствах галузі) [2], І. Перегинець, С. Войченко (потреба в розробці цільової державної політики безпекової діяльності будівельних підприємств, проблеми та невирішеність корупції в галузі, оцінки можливостей відбудови галузі) [3]. Тема економічної безпеки підприємств будівельної галузі в умовах ведення війни є актуальною, але мало вивченою.

Метою дослідження є визначення та стисла характеристика проблем економічної безпеки діяльності підприємств будівельної галузі України в умовах ведення війни.

Економічна безпека діяльності підприємств є складним явищем, що формується з наступних елементів. Це, в першу чергу, усунення негативного зовнішнього впливу на процеси ведення діяльності, або принципове зменшення відповідних ризиків. По друге, можливість стабільної діяльності на умовах

ритмічного забезпечення ресурсами. По третє, прийняття якісних та своєчасних управлінських рішень, системне інформаційне забезпечення змін.

Питання економічної безпеки є актуальними та принциповими для будівельної промисловості. Гнучкість, управлінська мобільність та адаптивність підприємств до умов воєнного стану дає можливість виконувати замовлення, дотримуватися вимог безпеки праці, продовжувати розробляти ефективні управлінські рішення для проектування та будівництва. Успіх досягається за рахунок цільових технологій роботи з персоналом: тренінги, інформаційні матеріали, підвищення кваліфікації та навчання новим знанням; долучення до розробки заходів безпекової діяльності та відповідної політики підприємства. Безперервний моніторинг стану персоналу, визначення психоемоційних відхилень стає обов'язковою умовою діяльності, технології підтримки та мотивації співробітників є обов'язковою вимогою часу.

Проблемними питаннями в умовах ведення війни для будівельних підприємств постають:

- постачання усіх видів ресурсів, неритмічність такого процесу, складність формування заходів безпеки;
- порушення подачі електричної енергії;
- швидкість прийняття рішень в умовах підвищеної безпеки, ризиків для працівників;
- розрив в логістичних комунікаціях, неможливість відновлення співпраці з окупованими територіями;
- збереження персоналу та його інтелектуальних здібностей;
- порушення моделі професійного навчання кадрів (університети, стажування, цільові курси);
- підвищення цін на сучасне обладнання (інфляційна складова);
- необхідність співпраці з контролюючими органами в форматі форс-мажорних станів;

- обмеженість фінансування проєктів та ускладнення співпраці з іноземними контрагентами;
- відтік фахівців галузі за кордон;
- інформаційні загрози: кібератаки та порушення мережі інтернет;
- потреба та зацікавленість постійної допомоги військовим;
- неможливість передбачення ризиків та наслідків ворожих обстрілів інфраструктури (житлового та промислового сектору).

Кожне з перелічених проблемне питання потребує свого опрацювання, аналізу, формування інформаційної бази щодо прийняття рішень, закріплення умов виконання та відповідальних. Все це впливає на якість та швидкість прийняття рішень, можливості розширювати обсяги діяльності.

Науковці, галузеві управлінці, урядовці [1-3] акцентують увагу на необхідності розробки антикризових планів, що є одночасно викликом часу та механізмом забезпечення підприємств будівельної галузі комплексом безпекових заходів. Такі плани сконцентрують вже наявний досвід в сфері оцінки ризиків (економічних, соціальних, інформаційних, технічних та технологічних), залучать надбання науковців та практиків з інших галузей, окреслять шляхи виходу з небезпечних ситуацій.

Підприємства будівельної галузі в умовах ведення війни є стратегічно значущими та формують майбутнє відновлення країни, відбудови житлового та індустріального секторів економіки. Діяльність підприємств завжди знаходилась в межах дій відповідних контролюючих організацій та державних експертів.

Відновлення будівництва позитивно позначиться на житті населення і поліпшить післявоєнну економіку країни: це забезпечить робочі місця, привабить інвесторів, збільшить виробництво матеріалів, відкриє нові підприємства, активізує попит та пропозицію на будівельному ринку, стимулює залучення інновацій та розумних технологій. Тому потрібно бути готовим до відновлення, вивчати проблеми і починати працювати заздалегідь [1].

Список використаних джерел

1. Жовтяк Г., Богданов Р., Жовтяк А. Проблеми та перспективи розвитку будівельної галузі України в умовах війни // Економіка та суспільство. – 2024. – № 62. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-128> (дата звернення: 06.11.2024).
2. Коба О. Економічна безпека будівельної галузі в умовах викликів і загроз воєнного стану // Економіка та суспільство. – 2022. – № 42. – Режим доступу: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1604> (дата звернення: 06.11.2024)
3. Перегинець І., Войченко С. Проблеми та виклики будівельної галузі України // Укрінформ. – 2023. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3758174-problemi-ta-vikliki-budivelnoi-galuzi-ukraini.html> (дата звернення: 06.11.2024).

Корчевська Л.О.

*д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Рижих М.І.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

«ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА» ЯК ЗАПОРУКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Сьогодні вчені з усього світу, які намагаються вирішити глобальні загрози, пов'язані з необмеженим використанням природних ресурсів, рекомендують сучасний, зелений підхід до убезпечення економічної безпеки. Швидкі темпи розвитку «зеленого» бізнесу важливі для всього людства, адже це новий напрям економічної діяльності. Саме в цьому виді економічної діяльності проявляється основна відмінність від підприємництва і торгівлі. Тут використовуються «зелені» технології та пробуджується екологічна свідомість споживачів і виробників, що обумовлює актуальність дослідження.

Теоретичні та практичні аспекти концепції «зеленої економіки» досліджують зарубіжні вчені: А. Марканді, Є. Барбієр, Д. Піарс, А. Камерон, К. Стюарт [1]. Значний внесок у дослідження теоретичних та практичних аспектів

«озеленення» економіки зробили такі українські вчені: Ю. Бережна, О. Веклич, В. Потапенко, І. Бистряков, А. Мартинюк, Т. Галушкіна, Б. Данилишин, А. Качинський, Л.Мусіна, Ю. Огаренко, Н. Шлапак. Але вже таки не зважаючи на таку велику кількість вчених, що досліджували дану проблему розробка єдиного системного підходу до формування політики розвитку «зеленої» економіки не була достатньо вивчена.

Зелене зростання відноситься до заходів, які стимулюють економічне зростання та розвиток, одночасно гарантуючи, що природні ресурси продовжуватимуть забезпечувати ресурси та екологічні послуги, від яких залежить наше процвітання. Для досягнення цієї мети впровадження зеленої економіки повинно виступати каталізатором інвестицій та інновацій, які підтримуватимуть стійке зростання та створюватимуть нові економічні можливості.

Перехід на глобальному рівні до технологій і методів, менш шкідливих для навколишнього середовища, вважався необхідним для забезпечення подальшого розвитку людства, прийняття і впровадження екологічних норм, ліквідації екологічно шкідливих субсидій на використання ресурсів і зростання цін енергоносіїв і сировини. Стимулювали технологічне оновлення галузей, спрямоване на зменшення їхнього негативного впливу, що отримало назву бізнес-озеленення, а компанії почали називати зеленими компаніями або екологічно відповідальним бізнесом. Водночас ці процеси призвели до динамічного та швидкого зростання кількості компаній, що пропонують товари та послуги, які підвищують ефективність використання ресурсів, покращують управління відходами та мінімізують шкоду навколишньому середовищу. Ці підприємства з'явилися в усіх галузях економіки і згодом отримали назву «сектору екологічних товарів і послуг» або «зеленого» бізнесу [2, 3].

Домовленості між державою та підприємцями можуть принести взаємну вигоду. Заохочення капіталовкладень у зелені підприємства дає можливість підприємцям шукати нові джерела сировини, розвивати ресурсозберігаючі технології, щоб підприємці могли отримати конкурентну перевагу на ринку. Про

це свідчить практика впровадження міжнародних стандартів серії ISO-14000. Оцінка екологічних загроз з точки зору інтересів підприємців може допомогти державі та бізнес-сфері виробити реалістичний курс, який відповідатиме інтересам суспільства та бізнесу. Проблема полягає в тому, як поєднати інтереси держави з інтересами бізнесу, щоб вирішити проблему екологічної безпеки як у конкретному регіоні, так і на національному, а потім і на міжнародному рівнях. Однією з нових можливостей для бізнесу є поява та розвиток стрімко зростаючого світового ринку екологічних товарів і послуг.

Відповідно до міжнародної класифікації «зелений» бізнес включає три групи підприємств:

підприємства, діяльність яких пов'язана з виробництвом екологічних товарів і послуг (традиційний «Сектор екологічних товарів і послуг»);

компанії, які зробили активні та незалежні кроки для зміни своїх продуктів та/або процесів з урахуванням сталого розвитку («зелені» компанії/підприємства);

всі інші компанії, які вживають ряд дій для підвищення ефективності процесів або зміни іміджу (рис. 1). Ця класифікація пов'язана з двосторонньою програмою зеленого бізнесу ЮНІДО [2].



Рис. 1 Визначення «зеленого» бізнесу за Ernst & Young

Зелений бізнес стосується допомоги наявним та новим галузям промисловості щодо зменшення споживання ними енергії, води й матеріалів, скороченнях викидів у воду, повітря та землю. Це порядок денний озеленення галузей, який повинен забезпечити щоб у всіх галузях промисловості вироблялося більше, використовуючи менше ресурсів й утворюючи менше відходів, з року в рік як безперервний процес покращення з плином часу.

Тому на сучасному етапі необхідно розробити відповідні ініціативи, спрямовані на реалізацію ефективного рівня використання потенціалу природних ресурсів з урахуванням певних обмежень у територіальному вимірі. До них, зокрема, належать:

- оголошений законом статус території (рекреаційна, заповідна тощо);
- своєрідність та унікальність потенціалу природних ресурсів;
- обмеження права власності;
- рівень розвитку екологічної інфраструктури;
- ефективність інструментів екологічного менеджменту на місцевому рівні;
- рівень екологічної свідомості та ментальності місцевої громади.

Передумовами розвитку управління ресурсами можна вважати:

- загрозливий стан використання та поглиблення деградації природних ресурсів;

- неефективність судової системи щодо захисту від надмірного використання потенціалу природних ресурсів, у тому числі на регіональному рівні;

- недостатня розвиненість законодавчої та нормативно-правової бази у сфері нормативно-правових актів та моделей раціонального природокористування на державному рівні;

- відсутність відповідних державних інституцій, що забезпечують розвиток інновацій та трансфер екологічно безпечних технологій [3].

Створення та реалізація дієвої та результативної політики щодо впровадження та розвитку чистого виробництва та екологічних технологій має базуватися на підготовці кадрів з високим рівнем екологічної свідомості та

культури на основі нових критеріїв оцінки взаємовідносин суспільство-природа. Екологічна та еколого-економічна освіта має бути спрямована на формування екологічної культури громадян, екологізацію навчальних дисциплін і програм професійної підготовки, а також професійну підготовку та екологічну перепідготовку кадрів, які мають брати участь у вирішенні стратегічних і поточних завдань впровадження та розвитку чистого виробництва, та впровадження екологічних технологій.

Отже, «зелена» економіка є важливим елементом у відповіді на питання про те, як зберегти наш екологічний слід у межах однієї планети. Його роль полягає в тому, щоб пов'язати екологічну потребу змінити курс з економічними та соціальними наслідками, особливо економічним зростанням, ринком праці та капіталу. Концепція «зеленого» зростання підкреслює важливість інтеграції аспектів економічної та екологічної політики таким чином, щоб відкривати можливості для нових джерел економічного зростання і не створювати «нестійкого» тиску на кількість і якість природного капіталу. «Зелена» економіка створює сучасні інструменти господарювання, які враховують соціальні, культурні, психологічні, біологічні та фізіологічні особливості людини як суб'єкта соціально-економічних і природно-економічних відносин. Відбувається поступовий відхід від традиційної системи природокористування до ресурсоефективної системи з низьким рівнем викидів [4].

Важливо підкреслити, що «зелена» модель розвитку сприяє економічній та соціальній безпеці шляхом надання матеріальних благ і послуг з природних ресурсів. «Зелена» трансформація може принести багато позитивних результатів, таких як посилення конкурентоспроможності країни завдяки інноваційним змінам, збільшення кількості нових робочих місць, досягнення більш стійких макроекономічних умов шляхом зменшення дисбалансів і ризику негативних шоків внаслідок обмеженої або низької якості використання ресурсів.

Список використаних джерел

1. Cameron, A., Cloth, S. A guidebook to the Green Economy: Issue 1: Green Economy, Green Growth, and Low-Carbon Development – history, definitions and a guide to recent publications – UN Division for Sustainable Development, 2012. – 64p. [Електронний ресурс]. – URL: https://www.ey.com/uk_ua (дата звернення: 20.11.2024).
2. Олійник Н. «Управління «зеленим» бізнесом: можливості для України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/31946/sbfv_19_68.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 19.11.2024).
3. Галушкіна Т. П., Мусіна Л. А., Потапенко В. Г. та ін. Основні засади впровадження моделі «зеленої» економіки в Україні: навч. посіб. / за наук. ред. Т. П. Галушкіної. – К.: Інститут екологічного управління та збалансованого природокористування, 2017. – 154 с.

Корчевська Л.О.

*д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Попович Н.Н.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ЕНДОГЕННІ СКЛАДОВІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ПОКАЗНИКИ

Економічна безпека підприємства є важливим фактором забезпечення його стабільного розвитку та конкурентоспроможності. У сучасних умовах ринкової турбулентності та глобальних викликів особливого значення набуває аналіз і формування ендогенних складових економічної безпеки. Ці складові визначають внутрішню здатність підприємства адаптуватися до змін і протидіяти ризикам, забезпечуючи його стійкість і розвиток [3].

Дослідженням даної проблематики активно займаються багато науковців у всьому світі, зокрема і вітчизняні: Бондаренко Г.А., Шевченко О.М. вивчали проблематику оцінки внутрішніх загроз економічної безпеки [1], Грищенко І.А. досліджував роль кадрового потенціалу у формуванні економічної безпеки

підприємства [2], Ковальчук Т.В., Іваненко Ю.М. розробляли показники оцінки економічної безпеки підприємства [3], Семенюк Н.В. вивчав ендогенні та екзогенні фактори впливу на економічну безпеку підприємства [4].

Метою дослідження є систематизація та характеристика ключових ендогенних складових економічної безпеки підприємства, а також визначення їх основних показників.

Основні ендогенні складові економічної безпеки підприємства (табл. 1):

Таблиця 1

Основні ендогенні складові економічної безпеки підприємства

Ендогенні складові	Зміст складової	Основні показники
Фінансова стабільність	Забезпечення платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності підприємства.	- Коефіцієнти ліквідності (поточний, швидкий, абсолютний). - Частка власного капіталу у структурі капіталу. - Рентабельність активів і капіталу [1].
Кадровий потенціал	Розвиток та ефективність використання трудових ресурсів підприємства.	- Рівень кваліфікації персоналу. - Плинність кадрів. - Рівень соціального забезпечення. - Ефективність системи мотивації [2].
Інноваційний потенціал	Здатність підприємства до впровадження нових технологій та інноваційних рішень.	- Частка інвестицій у дослідження та розробки. - Кількість впроваджених інновацій. - Кількість запатентованих рішень. - Рівень технологічної модернізації виробництва [3].
Виробничий потенціал	Ефективність використання виробничих потужностей та ресурсів.	- Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей. - Енергоефективність процесів. - Тривалість виробничого циклу. - Рівень технологічної інтеграції [4].
Інформаційна безпека	Захист інформаційної інфраструктури та даних підприємства.	- Рівень впровадження систем кіберзахисту. - Моніторинг загроз у кіберпросторі. - Навчання персоналу з інформаційної безпеки [1].

Для оцінки ендогенних складових економічної безпеки підприємства використовуються різні методичні підходи, які забезпечують системний та комплексний аналіз внутрішнього стану підприємства. Одним із ключових методів є фінансовий аналіз, що ґрунтується на дослідженні структури балансу підприємства, розрахунку коефіцієнтів ліквідності, рентабельності та фінансової автономії. Аналіз структури балансу дозволяє оцінити ефективність управління активами й пасивами, рівень капіталізації та залежність підприємства від зовнішніх фінансових ресурсів [1]. Розрахунок показників ліквідності, таких як: поточний, швидкий і абсолютний коефіцієнти, надає можливість оцінити здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання. Додатково визначаються показники фінансової незалежності, які характеризують частку власного капіталу у загальній структурі фінансування, та рентабельність активів і капіталу, що демонструють ефективність використання ресурсів і здатність підприємства генерувати прибуток.

Іншим важливим інструментом є SWOT-аналіз, який дозволяє провести комплексну оцінку внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на економічну безпеку підприємства. Цей підхід передбачає ідентифікацію сильних сторін підприємства, а також слабких сторін. SWOT-аналіз також включає визначення можливостей для підприємства, серед яких розширення ринкових позицій, залучення інвестицій чи впровадження інноваційних технологій, і виявлення загроз, зокрема зростання конкуренції, зміни у законодавстві чи загрози внутрішніх ризиків. Цей метод дозволяє стратегічно оцінити позицію підприємства та окреслити напрями розвитку для підвищення його економічної безпеки [2].

Методика інтегральної оцінки є ще одним важливим підходом, що забезпечує комплексний аналіз ендогенних складових економічної безпеки. Цей метод передбачає нормування різнорідних показників, що охоплюють фінансову, кадрову, інноваційну, виробничу та інформаційну складові. Після нормування показників вони зводяться до єдиного індексу шляхом застосування вагових

коефіцієнтів, які відображають їх відносну значущість у загальній структурі економічної безпеки. Інтегральний індекс дозволяє узагальнити отримані результати й визначити загальний рівень економічної безпеки підприємства, що може бути високим, середнім або низьким залежно від значень складових. Перевагою цього методу є можливість об'єднання різнорідних показників у єдину систему, що дозволяє наочно продемонструвати загальну картину внутрішньої стабільності підприємства [3].

Для досягнення найбільш об'єктивного результату доцільним є синтез усіх трьох методів. Фінансовий аналіз надає детальну оцінку фінансової стійкості підприємства, SWOT-аналіз забезпечує стратегічне бачення внутрішніх та зовнішніх чинників впливу, а інтегральна методика дозволяє отримати комплексну кількісну характеристику економічної безпеки [2]. Комплексний підхід до оцінки ендогенних складових дає можливість підприємству вчасно ідентифікувати критичні зони ризику, ефективно управляти ресурсами та розробити стратегічні заходи для підвищення стійкості й конкурентоспроможності в умовах мінливого ринкового середовища.

Ендогенні складові економічної безпеки є ключовими для забезпечення стійкості підприємства в умовах сучасних викликів. Їх моніторинг, аналіз і розвиток дозволяють підприємству своєчасно адаптуватися до змін і ефективно управляти ресурсами. Особливу увагу слід приділяти інноваційному розвитку, фінансовій стабільності та кадровій політиці, які є основою довгострокового успіху.

Список використаних джерел

1. Бондаренко Г.А., Шевченко О.М. Методика оцінки внутрішніх загроз економічної безпеки // *Фінансовий простір*. – 2021. – № 3. – С. 89–98.
2. Грищенко І.А. Роль кадрового потенціалу у формуванні економічної безпеки підприємства // *Соціально-економічні дослідження*. – 2019. – № 2. – С. 21–28.
3. Ковальчук Т.В., Іваненко Ю.М. Розробка показників оцінки економічної безпеки підприємства // *Науковий вісник ХНТУ*. – 2022. – № 5. – С. 44–52.
4. Семенюк Н.В. Ендогенні та екзогенні фактори впливу на економічну безпеку підприємства // *Економіка та держава*. – 2020. – № 7. – С. 54–59.

Носань Н.С.

*д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та державної служби
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
м. Черкаси*

Кімлик В.М.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького
м. Черкаси*

Гапоненко Н.В.

*здобувачка вищої освіти
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
м. Черкаси*

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У зарубіжній практиці існує багато прикладів використання технологій управління та мотивації персоналу в системі розвитку інтелектуального потенціалу підприємства, які можна застосувати вітчизняним організаціям. Наприклад, технології та принципи командного менеджменту часто застосовується в проєктних організаціях, стартапах, а також у компаніях, де важливою є швидка адаптація до змін або високий рівень креативності.

Чабан Г. В., Чабан В. Г. зазначають: «Хочеться виділити ще один прогресивний підхід до управління персоналом – Investors in People (у перекладі стандарт «Інвестори в Людей») – інноваційна система якісного менеджменту, інтеграція стратегії управління людьми в стратегію управління організацією, міжнародний еталон якості управління людьми, формула взаємодії менеджерів і персоналу організації з метою ефективнішого досягнення цілей і завдань підприємства. У зарубіжній науковій літературі дедалі більше з'являється досліджень процесів залученості персоналу, формування підходу управління персоналом на основі високої залученості (high involvement approach to HRM або

NIHRM). NIHRM системи прагнуть «завоювати серця і уми» співробітників, а не просто, спонукати їх до дотримання правил роботи, встановлених керівниками» [1, с.50].

Ще один актуальний нині інструмент управління персоналом, що використовується зарубіжними компаніями – це бренд роботодавця. При правильно спланованій стратегії HR-брендинга, організація може впливати на відновлення співробітників і пошукувачів. Компанії необхідно розробити «портрет ідеального працівника» – визначити ключові характеристики потенційних кандидатів і підготувати EVP (Employee Value Proposition) – пропозицію цінності співробітника. EVP включає в себе характеристики працівника, які підприємство бажає у ньому бачити та розвивати. Також у пропозиції визначаються компенсації – розмір заробітної плати, бонусів, додатковий соціальний пакет. Якісна EVP передбачає можливість управління ефективністю для працівника – у т.ч. наявність ресурсів, різноманітність в роботі, зворотний зв'язок, розуміння сенсу своєї праці.

Окремим сучасним інструментом управління персоналом є розвиток і підтримка талантів – тобто, професійне навчання і розвиток працівників, їх кар'єрне зростання.

Зарубіжні компанії масово взяли управлінський курс на підтримання балансу між роботою та особистим життям своїх працівників (Work-life balance), що відображається у практиці запровадження гнучкого графіку роботи, товариської атмосфери в організації, використанні ліберального стилю спілкування у команді. Також поширеним є підхід до публічного визнання досягнень, який реалізується у поліпшенні розташування та оснащення робочого місця, надання додаткових вихідних днів, згадуванні про заслуги конкретного працівника в присутності його колег [2, с.75].

Отже, важливим і актуальним заходом у межах системи розвитку інтелектуального потенціалу підприємства є запровадження таких векторів управління персоналом, як управління кадровими ризиками, розробка та

підтримка бренду роботодавця, управління кар'єрними траєкторіями, управління індивідуальним професійним розвитком працівника, управління конфліктами. Нами пропонуються такі інноваційні інструменти управління персоналом, що довели свою ефективність при використанні зарубіжними компаніями: формування бренду роботодавця, запровадження символіки приналежності працівників до закладу, підвищення рівня впізнаваності закладу, розробка Employee Value Proposition і її використання під час пошуку та підбору персоналу, зокрема, на етапах співбесід з кандидатами, збільшення кількості та покращення якості каналів комунікації між працівниками та управлінським персоналом, врегулювання балансу часу, спрямованого на роботу та відпочинок працівників, запровадження заходів активного колективного відпочинку; застосування принципів командного менеджменту з усіма наявними та описаними перевагами такого підходу.

Запровадження сучасних технологій управління персоналом має відбуватися комплексно, і охоплювати такі напрями менеджменту, як: управління інтелектуально-кадровою безпекою організації, управління комунікаціями між різними структурними підрозділами організації та зовнішнім середовищем, управління індивідуальними кар'єрними траєкторіями, управління конфліктами, протидія опору змінам зі сторони працівників, управління залученістю персоналу до формування політик і стратегій діяльності та розвитку організацій, управління мотивацією та засобами стимулювання персоналу за професійні досягнення та високі виробничі результати.

Список використаних джерел

1. Чабан Г. В., Чабан В. Г. Інноваційні підходи в управлінні персоналом. *Економічний вісник університету*. 2022. Вип. 53. С. 47-52.
2. Плахотнікова Л. О. HR-менеджмент в системі управління персоналом: теоретичні аспекти. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 10. С. 72-78.

Парій Л.В.

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
м. Київ*

ЯК УНИКНУТИ ФІНАНСОВОЇ КАТАСТРОФИ: ПРАКТИЧНІ ПОРАДИ ДЛЯ ПІДПРИЄМЦІВ

Коли підприємство стає банкрутом, воно втрачає здатність виконувати свої фінансові зобов'язання. Це означає, що воно не може повернути борги кредиторам і сплатити податки. Для фінансового менеджменту банкрутство – це найгірший сценарій, оскільки всі можливі ризики матеріалізуються. Наслідки банкрутства виходять за межі окремого підприємства і можуть негативно вплинути на всю економіку. Крім того, банкрутство знижує вартість бізнесу і робить його менш привабливим для інвесторів. Тому вміння прогнозувати банкрутство є ключовим навиком для фінансових менеджерів.

Аналіз фінансового стану підприємств та розробка стратегій запобігання банкрутству є актуальними завданнями для будь-якої ринкової економіки. Фінансова санація, як комплекс заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності підприємства, є найбільш ефективним способом запобігти його ліквідації. Це дозволяє зберегти робочі місця, підвищити виробничий потенціал та забезпечити економічну безпеку країни. Збереження платоспроможності підприємств є критично важливим для стабільності будь-якої економіки. Тому дослідження причин банкрутства та розробка ефективних методів його запобігання є актуальними науковими напрямками. Фінансова санація, як комплекс заходів, спрямованих на оздоровлення підприємств, є ключовим інструментом для підтримки економічної стабільності та забезпечення соціальної стабільності в країні.

Передбачити банкрутство підприємства можна за низкою ознак, таких як: тривалі збитки, нездатність своєчасно розраховуватися з кредиторами та отримувати оплату від дебіторів, недостатня кількість ліквідних активів, високий

рівень заборгованості, неефективне використання оборотних коштів, зменшення попиту на продукцію та падіння ринкової вартості акцій.

Наявність таких ознак, як надмірна спеціалізація, втрата партнерів чи досвідчених кадрів, свідчить про вразливість бізнесу. Хоча зараз фінансовий стан може бути стабільним, ці фактори можуть спричинити його різке погіршення, якщо їх не врахувати. Ці ознаки не свідчать про безпосередню кризу, але вказують на потенційні ризики, які можуть призвести до фінансових труднощів у майбутньому. І вони слугують сигналом для менеджменту про необхідність вживати проактивних заходів. Своєчасна ідентифікація та усунення цих ризиків дозволить запобігти серйозним проблемам у майбутньому.

Для прогнозування банкрутства підприємств використовують різноманітні методи, серед яких: експертні оцінки, математичні моделі, штучний інтелект та аналіз фінансового стану.

Для оцінки ймовірності банкрутства підприємств часто використовують такі методи, як метод Аргенти, метод Скоуна, методика компанії ERNSTWHINNEY та методика якісного аналізу В.В. Ковальова. Ці методи базуються на суб'єктивній оцінці фахівців.

Для прогнозування банкрутства також застосовують математичні методи, серед яких дискримінантний аналіз, кластерний аналіз, дерева рішень та імітаційне моделювання. Ці методи дозволяють побудувати кількісні моделі, які враховують взаємозв'язки між різними фінансовими показниками.

Використовуючи кластерний аналіз, можна об'єднати підприємства в групи з схожими фінансовими характеристиками. Це дозволяє визначити, до якої групи належить конкретне підприємство та оцінити його ймовірність банкрутства. За допомогою кластерного аналізу ми можемо візуалізувати фінансовий стан підприємств у вигляді точок на графіку. Потім ми об'єднуємо точки, що розташовані близько одна до одної, в групи (кластери), що відображають різні рівні фінансової стійкості.

Кластерний аналіз дозволяє автоматично групувати схожі об'єкти без необхідності попереднього визначення критеріїв групування. Він базується на обчисленні відстані між об'єктами та об'єднанні тих, що є найближчими один до одного.

Для точнішого прогнозування банкрутства використовують не лише поточні фінансові показники, а й дані за кілька попередніх років. Це дозволяє врахувати динаміку фінансового стану підприємства.

Метод дерева класифікації – це потужний інструмент для прогнозування банкрутства. Вони дозволяють візуалізувати процес прийняття рішення та легко інтерпретувати отримані результати завдяки своїй ієрархічній структурі.

Ще одним підходом до прогнозування банкрутства підприємств є імітаційне моделювання. За допомогою імітаційного моделювання можна створити цифрову модель підприємства і симулювати різні сценарії його розвитку. Це дозволяє оцінити, наскільки ймовірним є банкрутство в залежності від різних факторів, дозволяє аналізувати складні системи, такі як підприємство, і прогнозувати його поведінку в майбутньому.

З-поміж усіх економіко-математичних методів, які використовуються для прогнозування банкрутства, дискримінантний аналіз є найчастіше застосовуваним на практиці.

Методи штучного інтелекту, які використовуються для прогнозування банкрутства підприємств, можна умовно поділити на два типи: системи, що базуються на експертних знаннях, та системи, які використовують нейронні мережі для аналізу даних.

Діагностичні експертні системи імітують мислення експерта, аналізуючи дані та виявляючи причини фінансових труднощів підприємства. Вони базуються на знаннях експертів, що може обмежувати їхню точність та універсальність.

На сьогоднішній день в Україні для оцінки фінансового стану підприємств та прогнозування банкрутства широко застосовуються коефіцієнтний аналіз та модель Ковальова. Хоча ці методи дозволяють отримати певні результати, вони

мають свої обмеження і не можуть забезпечити повну картину фінансового здоров'я підприємства. Тому актуальним завданням є створення універсального алгоритму прогнозування банкрутства, який би об'єднав переваги різних підходів та враховував специфіку української економіки.

Щоб підвищити точність прогнозування банкрутства вітчизняних підприємств, необхідно розробити систему аналізу, яка б поєднувала кількісні та якісні критерії, враховувала циклічність розвитку галузей та адаптувала світові практики до українських реалій. Такий підхід дозволить провести комплексну оцінку фінансового стану підприємств та своєчасно виявити ознаки майбутніх проблем.

Отже, можна зазначити, що для підвищення точності прогнозування банкрутства підприємств необхідно відмовитися від використання лише одного методу. Комплексний підхід, який включає в себе аналіз різних фінансових показників та застосування різних моделей, дозволить отримати більш достовірні результати. Комбіноване використання різних методів прогнозування банкрутства дозволяє:

- Збільшити точність прогнозу.
- Отримати більш повну картину фінансового стану підприємства.
- Зменшити ризик помилкових висновків.

Список використаних джерел

1. Квасницька Р.С., Кордонець І.М. Етапність проведення діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. №2. С. 130-135.
2. Лепейко Т.І., Доценко Т.О. Аналіз сучасних методик прогнозування ймовірності банкрутства підприємства. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць, №1(10)2011.
3. Прохорова В., Крупчатніков О. Прогнозування банкрутства як складова антикризового фінансового управління. Економічний простір. 2009. №23/2. С. 103-109.
4. Рязаєва Т.Г., Стасюк І.В. Зарубіжні методики визначення ймовірності банкрутства підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. №3. Т.1. С.177 – 181.

Сахно Л.А.

*к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя*

АУДИТ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

Аудит безпеки — це процес оцінки стану інформаційної системи чи організації на конкретний момент часу. Його метою є виявлення вразливих точок та потенційних загроз, а також аналіз існуючих заходів безпеки для надання рекомендацій щодо зміцнення захисту даних і інфраструктури від як зовнішніх, так і внутрішніх ризиків. Існує кілька типів аудиту ІТ-безпеки, кожен з яких має свої цілі та методології. Вони часто доповнюють один одного і стосуються різних аспектів безпеки організації. Вони є необхідними для забезпечення доступності інформаційної системи, а також для збереження цілісності та конфіденційності даних, що дозволяє контролювати ризики. Для досягнення цієї мети всі види аудиту безпеки повинні проводитися на тривалій основі, оскільки ризикове середовище та регулювання постійно змінюються.

Аудит безпеки є критично важливим елементом у запобіганні та протидії кібератакам. Під час його проведення організація отримує детальну оцінку своїх безпекових практик, що дозволяє виявити вразливі та слабкі місця, які можуть бути експлуатовані зловмисниками. Ідентифікація цих прогалин дає можливість впровадити коригувальні заходи для зміцнення захисту системи.

Аудит безпеки також дає змогу оцінити правильність впровадження та ефективність існуючих заходів контролю безпеки, що стосується не лише технологічних рішень, а й процесів і політик безпеки. Забезпечення відповідності цим аспектам найкращим практикам та галузевим стандартам допомагає знижувати ймовірність людських помилок і вразливостей, які можуть бути використані зловмисниками.

Взагалі, аудит - це спосіб підтвердити, що організація дотримується процедур і політик безпеки, встановлених всередині організації, а також тих, що встановлені групами зі стандартизації та регуляторними органами. Організації можуть проводити аудит самостійно або залучати для цього третіх осіб.

Аудит безпеки поділяється на два основних види: внутрішній та зовнішній, які включають наступні процедури:

Внутрішній аудит. В процесі таких аудитів організація використовує власні ресурси та відділ внутрішнього аудиту. Цей тип аудиту здійснюється, коли організація має на меті перевірити свої бізнес-системи на відповідність внутрішнім політикам і процедурами.

Зовнішній аудит. Для проведення зовнішнього аудиту залучають сторонню організацію. Зовнішні аудити виконуються в разі необхідності підтвердити відповідність організації галузевим стандартам або державним нормативам.

Зовнішні аудити мають дві підкатегорії: аудит другою та третьою стороною. Аудит другою стороною здійснюється постачальником, що працює з організацією, що перевіряється, в той час як аудит третьою стороною проводиться незалежними та неупередженими аудиторами, які не мають жодних зв'язків із організацією, що перевіряється.

Частота проведення аудиту безпеки залежить від галузі, в якій працює організація, вимог її бізнесу та корпоративної структури, а також кількості систем і додатків, які необхідно перевірити. Організації, які працюють з великою кількістю конфіденційних даних - наприклад, фінансові та медичні установи - швидше за все, проводитимуть аудит частіше. Організаціям, які використовують лише один або два додатки, буде легше проводити аудит безпеки, і вони можуть робити це частіше. Зовнішні фактори, такі як регуляторні вимоги, також впливають на частоту аудиту.

Багато компаній проводять аудит безпеки принаймні один або два рази на рік. Але вони також можуть проводитися щомісяця або щокварталу. Різні відділи можуть мати різні графіки аудиту, залежно від систем, додатків і даних, які вони

використовують. Регулярні аудити - незалежно від того, чи проводяться вони щорічно або щомісяця - можуть допомогти виявити аномалії або закономірності в системі.

Однак, щоквартальні або щомісячні аудити можуть бути частішими, ніж ті, на які більшість організацій мають час або ресурси. Частота проведення аудиту безпеки залежить від складності використовуваних систем, а також від типу та важливості даних у цій системі. Якщо дані в системі вважаються важливими, то цю систему можна перевіряти частіше, але складні системи, які потребують часу для аудиту, можна перевіряти рідше.

Проведення регулярних аудитів безпеки доводить, що компанія серйозно ставиться до захисту своїх даних і даних своїх клієнтів. Крім того, клієнти або потенційні клієнти, особливо в таких чутливих секторах, як фінанси або охорона здоров'я, більш схильні довіряти та обирати компанію, яка доводить свою здатність захистити їхню інформацію.

Дійсно, коли компанія може довести, що вона має надійні заходи безпеки, вона виділяється серед своїх конкурентів. Насправді, в більшості випадків надання результатів аудиту безпеки є обов'язковою умовою для підписання контрактів з певними компаніями (зокрема, з ключовими клієнтами). Нарешті, за результатами аудиту безпеки та за певних умов можна отримати сертифікати, які є цінним активом на сучасному конкурентному ринку.

Під час аудиту безпеки кожна система, яку використовує організація, може бути перевірена на наявність вразливостей у наступних сферах:

Мережеві вразливості. Аудитори шукають слабкі місця в будь-якому компоненті мережі, які зловмисник може використати для доступу до систем чи інформації або заподіяння шкоди. Особливо вразливою є інформація, яка передається між двома точками. Аудит безпеки та регулярний моніторинг мережі відстежує мережевий трафік, включаючи електронні листи, миттєві повідомлення, файли та інші комунікації. Доступність мережі та точки доступу також входять до цієї частини аудиту.

Контроль безпеки. У цій частині аудиту аудитор перевіряє, наскільки ефективними є засоби контролю безпеки компанії. Це включає оцінку того, наскільки добре організація впровадила політики та процедури, які вона встановила для захисту своєї інформації та систем. Наприклад, аудитор може перевірити, чи зберігає компанія адміністративний контроль над своїми мобільними пристроями. Аудитор тестує засоби контролю компанії, щоб переконатися, що вони ефективні і що компанія дотримується власних політик і процедур.

Шифрування. Ця частина аудиту перевіряє, чи має організація засоби контролю для управління процесами шифрування даних.

Програмні системи. Тут перевіряють програмні системи, щоб переконатися, що вони працюють належним чином і надають точну інформацію. Вони також перевіряються на наявність засобів контролю, що запобігають доступу несанкціонованих користувачів до приватних даних. Перевіряються такі сфери, як обробка даних, розробка програмного забезпечення та комп'ютерні системи, аудитори досліджують:

- чи має ІТ-менеджмент організаційні структури та процедури для створення ефективного та контрольованого середовища для обробки інформації.
- чи працюють засоби контролю телекомунікацій як на стороні клієнта, так і на стороні сервера, а також на мережі, яка їх з'єднує.
- чи відповідають будь-які системи, що розробляються, цілям безпеки, встановленим організацією. Ця частина аудиту також проводиться для того, щоб переконатися, що системи, які розробляються, відповідають встановленим стандартам.
- чи впроваджено заходи безпеки обробки даних.

Організації можуть також об'єднувати окремі типи аудитів в один загальний оглядовий аудит системи контролю.

Розглянемо основні етапи аудиту безпеки:

- Узгодження цілей. Залучення усіх зацікавлених сторін до обговорення результатів, яких необхідно досягти в процесі аудиту.

- Визначення обсягу аудиту. Складення переліку усіх активів, які підлягають перевірці, включаючи комп'ютерне обладнання, внутрішню документацію та оброблені дані.

- Проведення аудиту та ідентифікація загроз. Зазначення усіх можливих загроз, які можуть виникнути стосовно кожного з активів. Загрози можуть включати втрату даних, обладнання або записів через стихійні лиха, шкідливе програмне забезпечення або несанкціонованих користувачів.

- Оцінка безпеки та ризиків. Оцінка ймовірності виникнення кожної з виявлених загроз та здатність організації протистояти їм.

- Визначення необхідних засобів контролю. Визначення, які заходи безпеки потрібно впровадити або вдосконалити для мінімізації ризиків [1].

Інша половина аудиту безпеки стосується технічної сторони, з перевіркою декількох компонентів, зокрема:

- Інвентаризація та класифікація інформації для визначення потреб у вдосконаленні;

- процеси придбання та обслуговування інформаційних систем;

- Фізична та екологічна безпека ІС (включаючи безпеку приміщень);

- управління інцидентами (в основному, пов'язаними з інформаційною безпекою та цілісністю);

- План безперервності бізнесу на випадок інциденту (кібератаки, стихійного лиха);

- Криптографічні заходи на місці [2].

Аудит технічної безпеки - це оцінка ІТ-систем, мереж та інфраструктури організації з метою виявлення вразливостей і ризиків безпеки. Він передбачає перевірку конфігурацій, програмного забезпечення, політик безпеки та методів управління для забезпечення захисту від потенційних загроз і атак, а також надання рекомендацій щодо вдосконалення для підвищення рівня безпеки. Одним

із методів аудиту технічної безпеки є моделювання атак на конкретну ціль для виявлення та використання вразливостей. Цей метод також відомий як тестування на проникнення.

Аудит безпеки можна проводити для всіх типів об'єктів. Розкриємо основні з них.

Аудит веб-безпеки: метою якого є виявлення технічних і логічних вразливостей веб-сайту або веб-додатку, щоб виправити їх і поліпшити захист від потенційних атак.

Аудит мобільної безпеки: складається зі статичного та динамічного аналізу програми для iOS або Android з метою виявлення та виправлення вразливостей. Тестування мобільних додатків зазвичай базується на стандарті MASVS. Цей стандарт, розроблений OWASP (Open Web Application Security Project), забезпечує основу для забезпечення безпеки мобільних додатків.

Аудит безпеки API: може бути проведений самостійно або інтегрований в аудит безпеки веб або мобільних додатків з урахуванням вразливостей, характерних для цього типу інтерфейсів. Незалежно від типу API (REST, GraphQL і т.д.), тести проводяться як на функціональних можливостях, так і на інфраструктурі хостингу. Внутрішній аудит мережі, який полягає в оцінці безпеки мережі з точки зору злоумисника, якому вдалося проникнути в неї. Тести включають аналіз серверів, мережевого обладнання, робочих станцій, Wi-Fi, Active Directory та інших критично важливих компонентів.

Під час проведення технічного аудиту безпеки можна виділити 3 специфічні підходи. Ці підходи, які можна комбінувати, відповідають різним рівням інформації, що надається аудиторам для проведення тестів.

Аудит безпеки «чорної скриньки» є найбільш наближеним до зовнішньої перевірки. Він відноситься до аудиту, в якому аудитори не отримують жодних вказівок до виконання тестів.

Аудит білих скриньок є повною протилежністю аудиту чорних скриньок. Тут аудиторам надається багато інформації: вихідний код, облікові записи

адміністраторів тощо. Такий підхід дозволяє виявити вразливості, які не обов'язково були б очевидними без глибоких знань цільової системи.

Аудит безпеки «сірої скриньки» знаходиться десь посередині між підходами «чорної і білої скриньок». У цьому випадку аудиторам надається певна інформація в залежності від мети та об'єкту, що тестується. Мета цього підходу - змодельовати ситуацію, в якій зловмиснику вже вдалося отримати обліковий запис з обмеженими правами, отримати доступ до неопублічної платформи тощо.

Вцілому звіт, виданий за результатами аудиту безпеки, як правило, визначає сфери для вдосконалення, включаючи потребу в навчанні. Співробітники відіграють важливу роль у забезпеченні безпеки компанії. Згідно з останнім звітом Verizon DBIR, 75% успішних атак спричинені людськими помилками [2]. Тому навчання та підвищення обізнаності працівників щодо викликів кібербезпеки є ключовим кроком після проведення аудиту безпеки. Це може включати в себе навчання з безпеки веб-додатків або ризиків соціальної інженерії, де фішинг є основним вектором атак.

Список використаних джерел

1. Якименко Ю., Рабчун Д., Мужанова Т., Запорожченко М., Щавінський Ю. Технічний аудит захищеності інформаційно-телекомунікаційних систем підприємств // Кібербезпека: освіта, наука, техніка. – 2023. – Том 4, № 20. – С. 45–61. – Режим доступу: <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2023.20.4561>
2. Kholimtaeva I., Mustafeyev S. Methods and algorithms of information security audit // Collection of Scientific Papers «SCIENTIA». – 2023 (April 7; Pisa, Italia). – С. 29–30. – Режим доступу: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/852>.

Чижова Т.В.

*к.е.н., доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Малий М.С.

*здобувач вищої освіти
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

СУЧАСНІ РЕАЛІЇ СПРАВЛЯННЯ ПРЯМИХ ПОДАТКІВ

В Україні податки є ключовим джерелом фінансового забезпечення держави, формуючи дохідну частину як державного, так і місцевих бюджетів. Вчасна та повна сплата податкових зобов'язань є основою фінансової стабільності країни. Загалом, в Україні діє комплексна система оподаткування, яка здійснює значний вплив на економічні процеси як на рівні макроекономіки, так і на мікроекономічному рівні.

В умовах сучасного розвитку української економіки прямі податки відіграють важливу роль у житті суспільства та відтворювальних процесах. Вони беруть участь у формуванні ВВП за елементами доходів, забезпечують вторинний розподіл ресурсів та впливають на регулювання виробничих відносин. Як складова податкової системи, прямі податки належать до однієї з ключових фінансових категорій, яка має глибокі історичні корені та є найдавнішою формою фінансової взаємодії між державою і суспільством.

З правової точки зору, прямі податки являють собою обов'язкові, безповоротні платежі, що вносяться до бюджету юридичними і фізичними особами. В Україні система прямих податків поділяється на дві основні підсистеми: оподаткування доходів та майнове оподаткування. Найбільш розвинутою є система оподаткування доходів. Однак, завдяки впровадженню податкових реформ останніх років, зростає роль майнових податків у формуванні доходів місцевих бюджетів. Це сприяє підвищенню фінансової незалежності регіонів.

Постійні економічні зміни в Україні обумовлюють необхідність

удосконалення системи прямого оподаткування, яка повинна відповідати потребам суспільства, забезпечувати ефективне наповнення бюджету та бути фінансово достатньою. Такий підхід є основою для стабільного розвитку державних і регіональних фінансових систем.

Пряма система оподаткування є важливим інструментом формування державного бюджету, забезпечення фінансової стабільності та регулювання соціально-економічних процесів. Однак в умовах сучасних техногенних викликів, таких як війна, екологічні катастрофи, пандемії та стрімкий розвиток технологій, система прямого оподаткування стикається з низкою проблем, які обмежують її ефективність і здатність задовольняти потреби суспільства.

Прямі податки є важливим елементом податкової системи, що безпосередньо впливають на фінансову діяльність суб'єктів господарювання. Їх нарахування залежить від розміру доходу або вартості майна платників, що робить їх основним джерелом наповнення бюджету. Однак, прямі податки мають як позитивні, так і негативні характеристики, які впливають на економічну активність та розвиток підприємств.

1. Вплив техногенних викликів на систему прямого оподаткування.

Техногенні виклики суттєво впливають на економіку держави, зокрема на функціонування системи оподаткування. Економічна активність знижується через руйнування інфраструктури, втрату робочих місць, зменшення доходів населення та бізнесу, що безпосередньо скорочує базу для нарахування прямих податків, таких як податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) та податок на прибуток підприємств.

Військові дії, які є яскравим прикладом техногенного виклику, призводять до втрати платників податків у регіонах, охоплених конфліктом. Зменшення податкових надходжень у свою чергу посилює фінансовий тиск на державний бюджет і потребує залучення додаткових джерел фінансування, таких як міжнародна допомога або внутрішні запозичення.

2. Низька ефективність адміністрування податків.

Сучасна система прямого оподаткування часто стикається з труднощами в

адмініструванні. Техногенні виклики, такі як кібератаки, ускладнюють роботу податкових органів, порушують інформаційні системи та спричиняють витік даних. Крім того, у періоди техногенних криз збільшується кількість спрощених процедур оподаткування, що створює ризик втрати контролю за справлянням податків.

Неефективне адміністрування також пов'язане з високим рівнем тінізації економіки. У складних умовах бізнес і населення частіше уникають сплати податків, посилаючись на неможливість виконання податкових зобов'язань. Це знижує рівень довіри до держави та підриває соціальний контракт між платниками податків і владою.

3. Дисбаланс між прямими та непрямими податками.

В умовах техногенних викликів частка прямих податків у загальній структурі надходжень бюджету часто скорочується на користь непрямих податків, таких як ПДВ або акцизи. Цей дисбаланс посилює нерівномірність розподілу податкового навантаження, оскільки непрямі податки більше впливають на малозабезпечені верстви населення.

Податки на прибуток підприємств також перебувають під тиском через зменшення доходів бізнесу. Водночас система оподаткування доходів фізичних осіб не здатна компенсувати втрати, оскільки багато громадян втрачають джерела доходів у періоди криз.

4. Відсутність адаптивної податкової політики.

Сучасна система прямого оподаткування недостатньо гнучка для швидкого реагування на техногенні виклики. Бюрократичні процеси, складні законодавчі процедури та затримки у впровадженні податкових реформ обмежують здатність держави оперативно адаптувати систему оподаткування до нових умов.

Список використаних джерел:

1. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. Дата оновлення: 06.05.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 10.11.2024).
2. Садовенко М.М., Арієнчук А.М. Проблеми та шляхи вдосконалення системи прямого оподаткування в Україні. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 325-331.

Чукурна О.П.

*д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку
м. Одеса*

Тітаренко К. Р.

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку
м. Одеса*

Іванова Л. В.

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку,
м. Одеса*

СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ДЛЯ АГРОБІЗНЕСУ

Впровадження та розробка стратегії диверсифікації повинна базуватися на стратегічному плані, в рамках якого будуть розроблені заходи щодо її реалізації. Стратегія диверсифікації має бути заснована на підході щодо розробки та впровадження інформаційних сервісів та автоматизованих систем управління на базі цифрових екосистем для підприємств агробізнесу.

Наведемо приклади таких рішень для підприємств агробізнесу в рамках реалізації стратегії диверсифікації.

1) *Автоматизація підприємств.* Для підприємств агробізнесу пропонуються автоматизовані лабораторії. Як правило версія CRM для автоматизації процесів з необмеженою кількістю користувачів платформи коштує 180 000 грн. при необмеженому строку використання інформаційного сервісу. Ліцензія на 1 сервер останньої версії коробки Perfectum CRM+ERP на необмежене коло користувачів. Версія "CRM" на 100 користувачів коштує близько 120 000 грн. при необмеженому строку використання інформаційного сервісу. Автоматизовані лабораторії мають безперечні переваги перед іншими видами організації такого роду процесів. Формат таких лабораторій розкривається в наступних процесах (рис.1.).

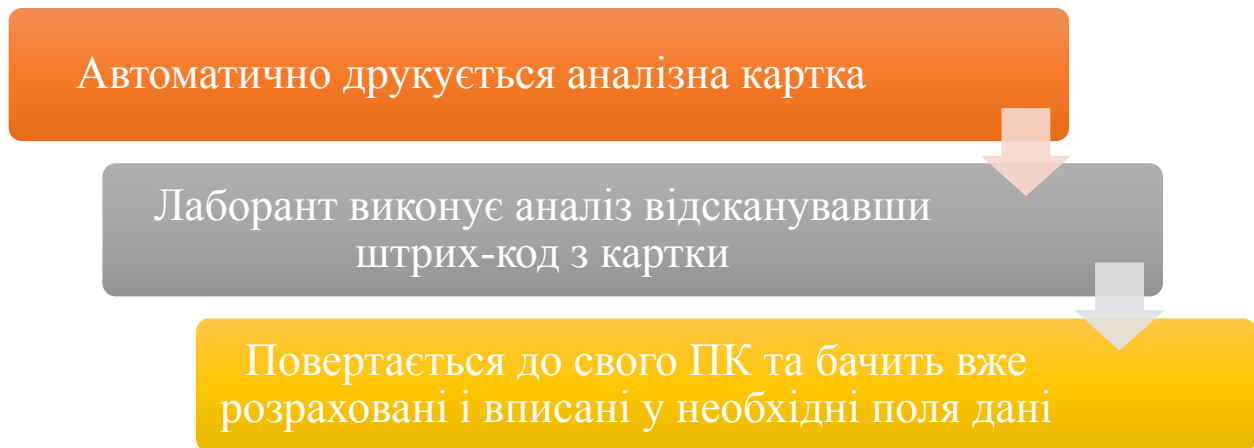


Рис.1 Процесний підхід в автоматизованих лабораторіях

Перевагами впровадження автоматизованих лабораторій в процеси підприємств агробізнесу, є наступні, що представлені на рис.2

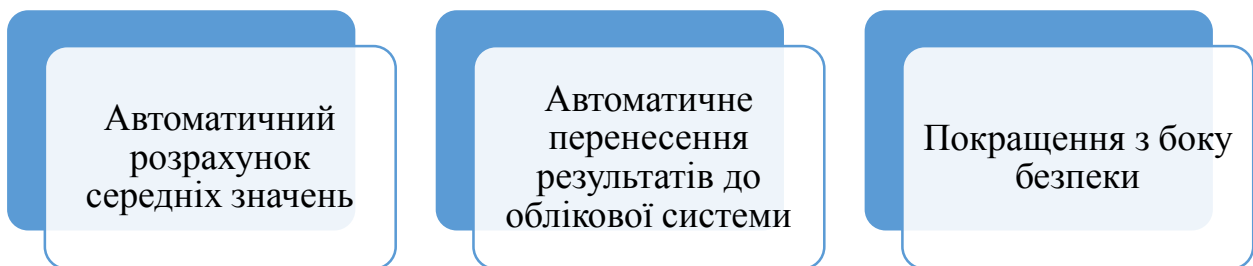


Рис. 2 Переваги автоматизованих лабораторій

2) *Автомобільні вагові. Безоператорські вагові.* В Україні існує досить багато виробників автомобільних вагових, які оснащені датчиками для здійснення замірів, де-які з них пропонують єдиний інформаційний сервіс, який дозволить інтегрувати всі процеси та результати замірів в єдину базу управління підприємством (рис.3.).

3) *Бункерні ваги. Автоматична передача показників до облікової системи.* Щодо автоматизації передачі даних з бункерних ваг до системи управління підприємством, то вона працює аналогічно до автомобільних вагових.

4) *Термометрія в терміналах* для зберігання зернових культур та елеваторах. Запровадження автоматичних термометричних систем на основі CRM систем забезпечують наступні переваги: централізований доступ до показників

температури; автоматичне оновлення даних; можливість робити детальні звіти (рис.5.)

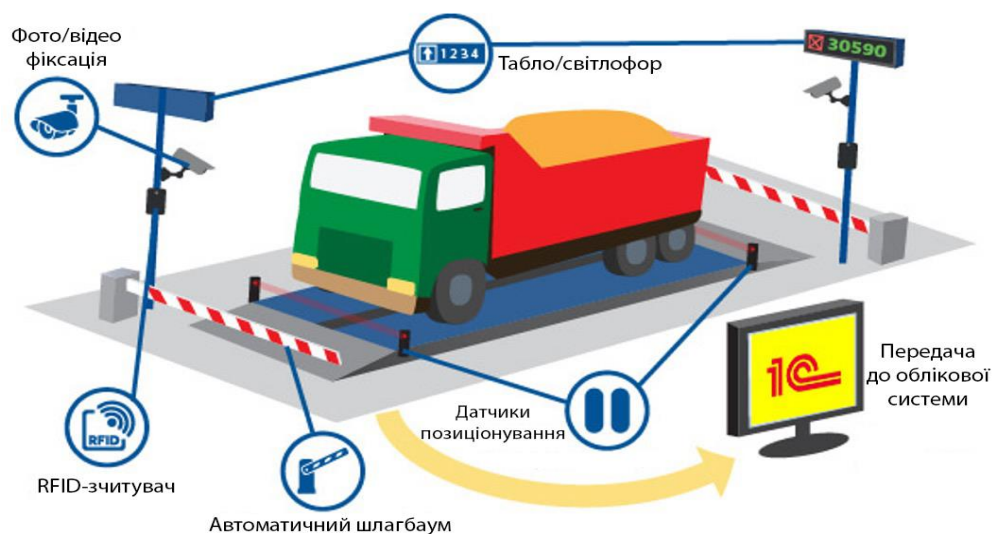


Рис. 3 Інтеграція процесів заміру до єдиної системи управління підприємством

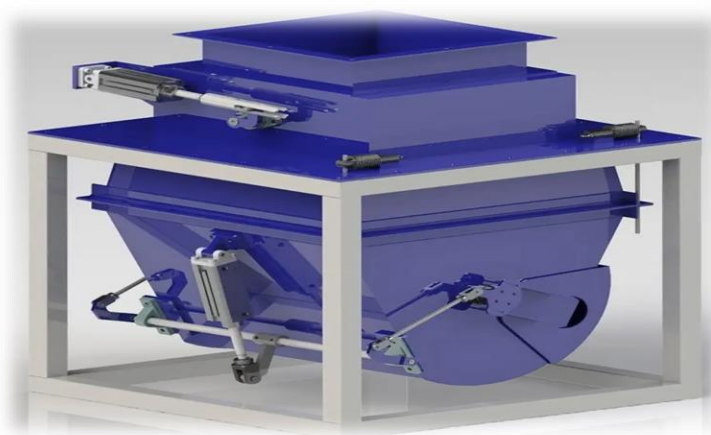


Рис. 4. Бункерні ваги



Рис. 5 Термометрія в терміналах для зберігання зернових культур

5) Автоматизовані зерносушарки, які орієнтовані на здійснення наступних операцій: передача статусу роботи до облікової системи; можливість робити детальні звіти (рис. 6.)

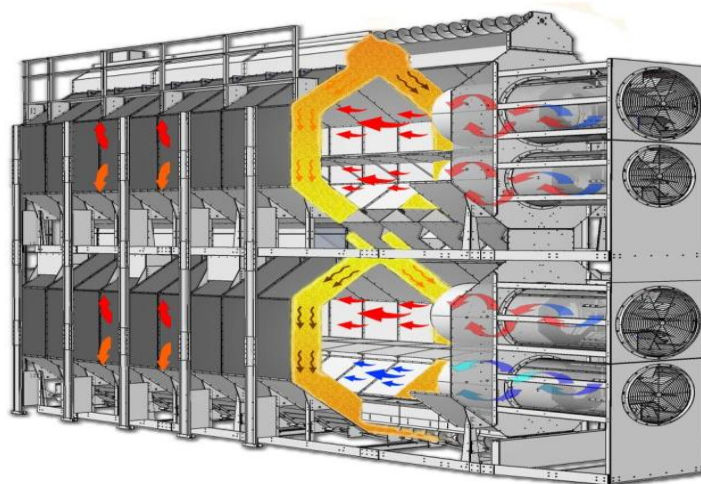
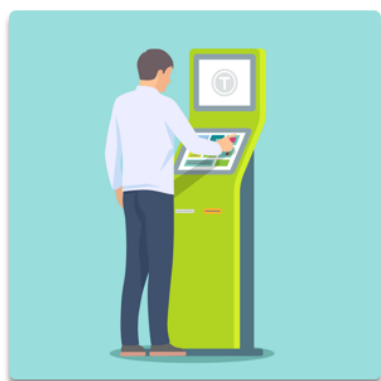


Рис. 6 Автоматизовані зерносушарки

6) Термінал самообслуговування для водіїв (рис. 7.).



Водій сканує QR-код TransitHub'у

Система автоматично реєструє водія у черзі

Водію роздруковується реєстраційний талон

Рис. 7 Термінал самообслуговування для водіїв

Приклади, які були продемонстровані запроваджуються проектними менеджерами ТОВ «Кернел діджитал», орієнтованих на співпрацю з ІТ-командою, Службою безпеки, Службою якості, Інженерною службою, Зовнішніми партнерами (USSI, Infocom, Princip, etc.).

Список використаних джерел

1. Звіт Всесвітньої організації інтелектуальної власності за 2022р.
<https://nipo.gov.ua/shchorichnyi-zvit-wipo/>
2. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. - Київ: Центр Разумкова, Видавництво "Заповіт", 2020, 274 с.
3. Офіційний сайт ТОВ «Кернел діджітал» UPL.:
<https://www.kernel.ua/investor-relations/>

Шукліна В.В.

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Бунчак Д.О.

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

РОЛЬ ОПЕРАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та швидких змін на ринку підприємства стикаються з високим рівнем конкуренції, що вимагає від них постійного вдосконалення стратегій ведення бізнесу. Одним із ключових інструментів досягнення конкурентних переваг є розробка та реалізація ефективних операційних стратегій. Операційні стратегії визначають, як підприємство управляє своїми ресурсами, виробничими процесами та логістикою для досягнення максимального рівня продуктивності, якості та економічної ефективності.

Розробленням операційної стратегії підприємства займалися багато відомих учених, які зробили значний внесок у вивчення цього питання та вирішення пов'язаних із ним завдань. Серед них варто відзначити таких дослідників, як Р. Акофф, І. Ансофф, П. Друкер, У. Кінг, Д. Клеланд, Т. Коно, А.З. Курочкін, Х. Мінцберг, М. Портер та інші.

На конкурентоспроможність підприємства впливає низка об'єктивних чинників, які визначають зовнішнє середовище, а також суб'єктивних, що залежать

від управлінської команди, організації процесів та цілеспрямованості заходів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності. Проблема підвищення конкурентоспроможності має кілька аспектів: технологічний, організаційний, економічний, соціальний, юридичний та комерційний.

Конкурентоспроможність підприємства передусім визначається такими чинниками, як споживчі властивості товарів, міра маркетингової їхньої підтримки, характеристика цільових ринків, поведінка споживачів, потенціал і ресурси підприємства тощо [1; 2].

Операційна стратегія є однією із функціональних стратегій, які розробляють для всіх функціональних сфер підприємства. Вона формується поряд із маркетинговою, кадровою чи фінансовою стратегіями. Функціональні стратегії виступають основою для загальної стратегії (корпоративної або ділової). Операційна стратегія стосується виробничої сфери функціонування підприємства та визначає способи використання його виробничих потужностей. Фактично операційна стратегія передбачає рішення підприємства про те, як, коли і де виробляти чи надавати послуги. Операційна стратегія охоплює всі аспекти діяльності підприємства і формує довгостроковий процес, який дає можливість швидко і адекватно реагувати на різні зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

За умови того, що керівництво організації використовуватиме у своїй діяльності принципи та методи стратегічного операційного менеджменту, то це надасть їм можливість стати у своїй галузі лідерами й зробити свої підприємства результативними та рентабельними. Оцінювання керівництвом організації всіх змінних, які мають стратегічний характер, дасть змогу визначити, чи будуть справді досягнуті результати в майбутньому. Цими змінними можуть бути нові продукти чи послуги, створені організацією, рівень задоволення споживачів, ефективне ведення операцій чи будь-який інший показник розвитку.

Провідний елемент операційної стратегії, так само як і будь-якої іншої спеціалізованої стратегії – це її особливі стратегічні цілі. За правильно

поставленого процесу розроблення, корпоративної стратегії система цілей операційної стратегії повинна логічно впливати з невеликих стратегій організації.

У питанні реалізації загальної стратегії розвитку підприємства головна роль належить операційної стратегії, оскільки вона пов'язана безпосередньо з виробництвом продукції, з наданням послуг, з організацією процесів у всіх підсистемах операційної системи, яка об'єднує всі підрозділи підприємства.

Операційна стратегія підприємства має великий вплив на конкурентоспроможність бізнесу.

З погляду змісту операційна стратегія включає в себе:

- головну операційну функцію.
- розміщення виробничих потужностей.
- проектування продукції і послуг.
- автоматизацію.
- баланс виробництва і послуг.
- номенклатуру й асортимент продукції і послуг.
- обсяги виробництва продукції і надання послуг.
- якість бізнес-процесів, продукції та послуг.
- ціни на продукцію і послуги.
- доступність.

Системи повинні відповідати типу процесу, рівню технології, здібностям персоналу й очікуванням покупця.

У разі розподілених по різних об'єктах операцій системи також повинні слугувати засобом зв'язку між ними, навіть якщо вимоги об'єктів різні.

В ідеальних умовах після ретельного визначення корпоративної і ринкової стратегій має розпочатися проектування відповідних потужностей, процесів і контролюючих структур. На практиці таке відбувається рідко. Організація вже існує, і її потужності більш-менш відповідають вимогам. Створення абсолютно

нових потужностей малоймовірно, радше буде обраний шлях прогресивного розвитку.

Операційна стратегія успішна лише у тому разі, якщо вона бере до уваги всі можливі варіанти пріоритетів, кожен з можливих компромісів. Ця стратегія враховує, з одного боку, потреби споживачів, а з іншого – завдання інших елементів структури підприємства.

Такий підхід пов'язує загальну стратегію підприємства із цільовими ринками, виробничою структурою та операційними можливостями підприємства.

Можна виділити такий ряд послідовних дій у розробці операційних стратегічних рішень [4]:

- визначення потреби споживачів.
- вибір продукту.
- вибір операційного процесу.
- ефективне використання виробничих потужностей.
- забезпечення вертикальної інтеграції.
- удосконалення організації праці.
- удосконалення технології (способу виробництва).
- оптимізація товарно-матеріальних потоків.
- місце розташування виробничих потужностей.

Для проектування операційної системи сфери виробництва товарів необхідно розробити і прийняти стратегічні рішення проектного характеру, тобто скласти операційну стратегію. Із цього погляду операційна стратегія реалізується шляхом розробки виробничого процесу та інфраструктури його підтримки. Розробка процесу включає в себе вибір відповідної технології, складання календарних графіків, визначення товарно-матеріальних запасів, а також способу розміщення такого процесу. Щодо інфраструктури, то рішення стосуються систем планування та управління забезпечення якості, її контролю, системи оплати праці операційної функції виробництва. Правильне поєднання таких видів діяльності

блокує спроби наслідування шляхом створення ланцюга цінності. Цінність одного виду діяльності для споживача може бути підвищена за рахунок інших видів діяльності компанії. Правильне поєднання видів діяльності забезпечує конкурентну перевагу та високу прибутковість [1;4].

Отже, операційні стратегії відіграють ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяють ефективно використовувати наявні ресурси, оптимізувати виробничі процеси та адаптуватися до постійних змін на ринку. В умовах глобалізації та стрімкого розвитку технологій, підприємствам необхідно не тільки реагувати на зовнішні виклики, але й активно впроваджувати стратегії в свою операційну діяльність. Це дозволяє знизити витрати, підвищити якість продукції та послуг, скоротити час на виробництво, що в кінцевому підсумку призводить до зміцнення позицій на конкурентному ринку.

Розробка та реалізація операційних стратегій повинні враховувати всі ключові аспекти діяльності підприємства: від технології виробництва до організації праці та ефективного використання ресурсів. Саме через ретельне планування та своєчасне коригування операційних стратегій підприємства можуть забезпечити стабільність та довгострокову конкурентоспроможність. Тому, для успішного розвитку в умовах високої конкуренції, важливо, щоб підприємства не тільки мали чітко визначену операційну стратегію, але й активно її впроваджували в усі аспекти своєї діяльності.

Список використаних джерел

1. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки. АПК. 2022. № 2. С. 70-86.
2. Чупик Г.Р. Наукові підходи до визначення категорій «конкуренція» та «конкурентоспроможність». Вісник Львівської КА. 2023. № 22. С. 55-58.
3. Капінос Г.І. Операційний менеджмент: навч. посібн. К.: «Центр учбової літератури». 2014. 340 с.
4. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2023. 234 с.

Шукліна В. В.

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Маруневич А.О.

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Комерційна діяльність як домінуючий фактор реалізації цілей підприємств здійснює значимий вплив на стан і тенденції розвитку економічних процесів, стимулюючи діяльність суб'єктів господарювання через активізацію товарно-грошового обміну, забезпечення збалансованості ринку, виробничої та суміжних сфер, сприяння поповненню бюджетів різних рівнів, стимулювання розвитку та зміцнення фінансової системи. Як складний та неоднозначний процес за своєю сутністю та змістом потребує поглибленого вивчення та уточнення аспектів його трансформації в умовах глибокої цифровізації економіки. Хмарні й біотехнології, засоби збору та аналізу Big Data, 3D-технології, краудсорсинг, технології Blockchain кардинально змінюють більшість галузей економіки, сферу комерційної і підприємницької діяльності підприємств [1].

В комерційній діяльності сучасних підприємств особливо актуальним трендом є цифрова трансформація процесів і процедур як безперервний та комплексний процес їх перетворення на всіх рівнях від продуктів, структури організації, підходів до управління, формату роботи з клієнтами до корпоративної культури.

Цифровізація комерційних процесів визначається в економічній літературі як насичення їх фізичного середовища електронно-цифровими пристроями, системами та налагодженням електронно-комунікаційного обміну між ними [2]. Особливість в тому, що розпочавшись в певній точці вона не має кінцевого пункту

призначення, а сам перебіг процесів прискорюється в десятки разів, він стає новою нормою комерційної діяльності, якій повинні відповідати механізми сучасних підприємств [3].

Цифрові інструменти, такі як CRM-системи (системи управління взаємовідносинами з клієнтами), аналіз масивів даних (Big Data) і штучний інтелект дозволяють підприємствам результативно аналізувати комерційний процес, розробляти персоналізовані пропозиції, краще розуміти потреби споживачів і, відповідно, підвищувати рівень задоволеності та лояльності партнерів й клієнтів [1]. Їх впровадження в комерційну діяльність чітко корелює з стратегіями забезпечення конкурентоспроможності та розвитку підприємств.

Впровадження цифрових технологій дають можливість створювати нові продукти і послуги, моделі співпраці, адаптуючи їх до сучасних технологічних комерційних вимог, що дозволяє не лише розширювати асортимент, але й покращувати взаємодію з партнерами й клієнтами. Перегляд традиційних бізнес-моделей дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни ринкових умов, створювати новий комерційний продукт та виходити з ним на нові ринки.

Успішне впровадження цифрових інновацій дозволяє підприємствам підвищувати ефективність управління, оптимізувати бізнес-процеси, знижувати витрати і забезпечувати високий рівень комерціалізації процесів господарювання, що є критично важливим для досягнення довгострокових конкурентних переваг [3].

Цифрова зрілість процесів комерційної діяльності підприємств сприяє удосконаленню бізнес-процесів, адаптації до зміни умов ринку, глобальних викликів та нових можливостей. Однак, для її досягнення потрібна реалізація технологічних ініціатив та лідерського потенціалу, що вимагає стратегічного підходу й інноваційної трансформації [4].

Отже, комерційна гнучкість управлінських процесів на підприємствах різних галузей вимагає своєчасного реагування на ринкові виклики, вивчення й прогнозування сегментної поведінки, впровадження цифрових рішень,

орієнтуючись на перспективи та тренди. Крім того, важливо врахувати, що цифровізація передбачає не лише внутрішні зміни, а й зміщення акценту на партнерські відносини, об'єднуючи різних ринкових учасників - постачальників, споживачів та навіть конкурентів. Це взаємодія створює більше можливостей для цифрових інновацій в комерційній діяльності і підвищує загальну ефективність господарювання. Зростання ролі соціальних мереж, мобільних застосунків та інструментів для автоматизації комерційного обслуговування оптимізує моделі стратегічного розвитку з персоналізацією пропозиції, оновленням каналів її просування. Постійна і досить швидка еволюція технологій цифровізації вимагає постійного оновлення знань та навичок у даній сфері, розвитку цифрових навичок у співробітників, як резерву формування суттєво нових можливостей для комерційних агентів підприємств.

Список використаних джерел

1. Каличева Н.Є. Комерційна діяльність в умовах цифровізації: виклики та перспективи. Вісник економіки транспорту і промисловості № 81-82. 2023. С. 164-170.
2. Селезньова Г.О., Чумак Г.М. Вплив розвитку цифрової економіки на конкурентне середовище вітчизняних підприємств. Підприємництво та інновації. Вип. 22. 2022. С. 64-79.
3. Причепа І.В., Лесько О.Й., Горенко Р.В. До питання комерційної діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов. Економіка та суспільство. Вип. 35. 2022. С. 55-61.
4. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах змін економіки України. ECONOMICS: time realities. №2(72). 2024. С. 74-84.

Шукліна В.В.

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Сафонова Є.Д.

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

КОМЕРЦІЙНІ РИЗИКИ ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ І ВИРОБНИЧИХ ОПЕРАЦІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Діяльність підприємств завжди супроводжується невизначеністю, присутність якої для комерційних суб'єктів пов'язана з ймовірними змінами в розвитку ситуацій, що стосуються функціонування всіх елементів та зумовлюють виникнення ризиків. Їх ігнорування унеможливорює ефективний розвиток бізнесу. Комерційний ризик - це небезпека, яка виникає під час продажу товарів і послуг, що виробляються або закуповуються компанією. Він може проявлятися у зменшенні обсягів реалізації через падіння попиту чи потреби, витіснення товару конкурентами або замінниками, введення обмежень на продаж (наприклад, квот або заборон), втрату товару чи зниження його якості під час транспортування, зберігання, що призводить до зменшення вартості (табл. 1).

Таблиця 1

Комерційні серед загальних ризиків посередницьких і виробничих операцій в діяльності підприємств

ЗАГАЛЬНІ РИЗИКИ				
Природні	Екологічні	Політичні	Транспортні	Комерційні
				– майнові
				– виробничі
				– торгівельні

Також ризики включають зростання витрат обігу порівняно з запланованими через виплати штрафів, несподівані мита чи додаткові витрати, що знижують прибутковість компанії.

Комерційний ризик виникає як наслідок ризикованих посередницьких і виробничих операцій в діяльності підприємств, пов'язані з діями конкурентів, змінами цін або непередбачуваними політичними подіями, які мають серйозні наслідки для бізнесу. Об'єктом ризику посередницьких і виробничих операцій в діяльності підприємств називають економічну систему, ефективність та умови функціонування якої наперед точно невідомі. Суб'єктом ризику посередницьких і виробничих операцій в діяльності підприємств розуміють особу, яка зацікавлена в наслідках керування об'єктом ризику і компетентна приймати рішення щодо об'єкта ризику [1].

Основними причинами виникнення комерційного ризику в посередницьких і виробничих операціях виділяють наступні [2;3]:

- зниження обсягів реалізації товару внаслідок зміни діяльності конкурентів, введення обмежень на продаж, падіння попиту на товар, реалізований підприємством, витіснення його конкуруючими товарами, здатне викликати втрати доходу;
- підвищення закупівельної ціни товару в процесі здійснення підприємницького проєкту і не блоковане умовами договору про закупівлю призводить до ймовірних втрат;
- зниження обсягів закупівель і реалізації порівняно з наміченими, що зменшує масштаб усієї операції й збільшує витрати на одиницю об'єму реалізованого товару (за рахунок умовно постійних витрат);
- втрати товару та якості під час перевезення, зберігання;
- підвищення витрат обертання порівняно з запланованими в результаті виплати штрафів, непередбачених відрахувань, що призводить до зниження прибутку підприємства; непередбачені мита, відрахування, штрафи, додаткові витрати [4].

До основних чинників, що обмежують комерційний ризик в посередницьких і виробничих операціях, можна віднести ті з них, які найістотніше дозволяють регулювати його значення, оскільки в основному стосується того, чи досягне фірма

очікуваних результатів або зазнає втрат в результаті своєї діяльності. Залежно від впливу визначається рівень ризику, на рівень якого впливають чинники:

- несприятлива зміна (підвищення) закупівельної ціни на товар, в процесі діяльності підприємницького проєкту і не обмежена умовами договору про закупівлю призводить до очікуваних втрат,

- непередбачене зниження обсягу закупівель призводить до зменшення обсягу збуту продукції,

- втрати товару в процесі звернення (транспортування, зберігання), втрати якості, споживчої цінності товару,

- збільшення витрат обігу. Збільшення витрат обігу в порівнянні з наміченими призводить до адекватного зниження доходу, прибутку,

- зниження пропозиції, ціни на товар та обсягу збуту,

- зміна попиту на товар (збільшення попиту на товар зменшує ризик),

- чинник часу підсилює дію чинника невизначеності [2].

Комерційні ризики посередницьких і виробничих операцій характерні для різних етапів товарно-грошової і торгово-обмінної діяльності, відповідно до яких виокремлюють такі їх види [4-5]: маркетингові, збутові на етапі реалізації виготовленої продукції, ризики взаємодії з контрагентами і партнерами та непередбаченої конкуренції. Діяльність підприємств включає виконання комплексу взаємозалежних посередницьких та виробничих операцій, спрямованих на здійснення комерційного процесу купівлі-продажу товарів з метою одержання прибутку, коли дії учасників комерції в умовах ринкових відносин, конкуренції, функціонування всієї системи економічних законів не можуть бути з повною визначеністю розраховані. Обставини, неоднозначність тенденцій економічного розвитку і нестабільність механізму ринкового регулювання змушують підприємства здійснювати діяльність, пов'язану з подоланням ризику та невизначеності [5]. Діяльність фахівця у сфері управління комерційними ризиками посередницьких і виробничих операцій спрямована на їх захист від впливу, вирішення ключового завдання - вибір оптимального проєкту з кількох можливих

альтернатив, враховуючи, що більш прибутковий завжди з вищим ризиком. Важливо мати об'єктивну оцінку ризиків, яка впливає на діяльність. Значну роль відіграє аналіз ризиків, пов'язаний із плануванням посередницьких і виробничих операцій в умовах ринкової економіки. Оскільки прогнози мають ймовірний характер, точність аналізу ризиків значно підвищує якість оцінки перспектив і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Отже, управління комерційними ризиками в посередницьких і виробничих операціях підприємств має базуватися на системному підході, з охопленням всіх рівнів організаційної ієрархії, забезпечуючи взаємозв'язок між елементами. Найпоширенішими методами є уникнення комерційного ризику тобто відмова від небажаних параметрів, страхування діяльності чи пошук гарантій, що дозволяє частково або повністю передати ризик третій стороні.

Список використаних джерел

1. Ратушняк О.Г., Лялюк О. Г., Подолянчук К. В. Аналіз використання методів тайм-менеджменту сучасною молоддю. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 2. С. 68-72.
2. Сутність, види та властивості комерційного ризику. Суб'єкти та об'єкти ризику. Види ризиків у комерційній діяльності підприємства. 2023. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://studfile.net/preview/9647942/page:8/>
3. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. К.: КНЕУ, 2024. 480 с.
4. Апопій В.В. Комерційна діяльність : підручник. К. : Знання 2023. 558 с.
5. Клочкова Н.В. Комерційний ризик як важлива складова підприємницького ризику. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://intkonf.org/nv-komertsiyniy-rizik-vazhlivaskladovapidpriemnitskogo-riziku>

Наукове електронне видання

МАТЕРІАЛИ

II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції

***МІЖГАЛУЗЕВІ БІЗНЕС-ІНТЕГРАЦІЇ
У СФЕРІ ВИРОБНИЦТВА ТОВАРІВ І ПОСЛУГ***

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

5 грудня 2024 року

(м. Херсон, м. Хмельницький)

ISBN 978-617-8187-40-8 (електронне видання)



Роботи друкуються в авторській редакції.

Редакційна колегія не несе відповідальності за достовірність цифрового матеріалу, фактів, цитат, власних імен, географічних назв, назв підприємств, організацій, установ та іншої інформації, яка надана в рукописах, та може не розділяти поглядів авторів на ті чи інші питання.

Наукова редакція – Набока Р. М.

Адреса редакції:

Херсонський національний технічний університет
29016, Україна, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 11
Тел. +38(050) 556 57 04
kafedrammtkntu@gmail.com

Підписано до видання 20.12.2024 р. Формат 60×84/8.
Гарнітура Times. Ум. друк. арк. 32,7. Обл.-вид. арк. 35,16.
Замовлення № 3123.

Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С.

Свідоцтво про внесення до державного реєстру суб'єктів видавничої справи:
серія ХС №48 від 14.04.2005 р., видано Управлінням у справах преси та інформації
73000, Україна, м.Херсон, вул. Соборна, 2,
тел. +38050-133-10-13, e-mail: printvvs@gmail.com