

**Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine**

**Київський національний економічний університети імені Вадима Гетьмана /
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman**

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

STRATEGIC IMPERATIVES OF MODERN MANAGEMENT

Збірник матеріалів / Proceedings

**VII Міжнародної науково-практичної конференції /
7th International Scientific Conference**

**м. Київ / Kyiv
08 травня 2024 р. / May 8, 2024**



**УДК 005.1
С83**

Рецензенти:

Андрущенко Г.І., д-р соц. наук, професор
(Державний університет економіки і технологій)

Касич А.О., д-р екон. наук, професор
(Київський національний університет технологій та дизайну)

*Рекомендовано до друку Вченою Радою
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана»,
Протокол № 9 від 25.04.2024*

*Матеріали друкуються в авторській редакції.
Відповідальність за науковий рівень публікацій, обґрунтованість висновків,
достовірність результатів, наявність плагіату несуть автори.*

С83 **Стратегічні імперативи сучасного менеджменту:** Зб. матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції [Електронний ресурс]. – К.: КНЕУ, 2024. 486 с.
ISBN 978-966-926-500-5
DOI: doi.org/10.35668/978-966-926-500-5

Визначено бізнес-тренди й виклики сучасного менеджменту з фокусуванням на пошук кращих управлінських практик для забезпечення економічного розвитку в умовах трансцендентності з акцентом на запровадження актуального інструментарію для воєнного стану і повоєнного відновлення. Охарактеризовано особливості менеджменту сталого розвитку й екосоціального менеджменту в контексті євроінтеграційних процесів. Окреслено тенденції диджиталізації бізнесу і цифрової грамотності, набуття й розвитку управлінських компетентностей.

УДК 005.1

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено*

ISBN 978-966-926-500-5

© КНЕУ, 2024

Передмова

Виклики і загрози сьогодення вимагають від топ-менеджменту підприємств, установ та організацій зміни фокусу уваги на адаптивність до вимог ринку і функціонування з обмеженим доступом до необхідних ресурсів, гнучкість у співпраці з партнерами та іншими стейкхолдерами й посилення комунікаційної взаємодії в команді, переосмислення ціннісних орієнтирів, організаційні зміни, трансформацію бізнес-процесів, посилення диджиталізації та використання штучного інтелекту. Все це обумовлює пошук новітніх підходів в різних підсистемах управління й вироблення адекватних управлінських рішень з орієнтацією на стратегічну перспективу.

У відповідь на турбулентність, непередбачуваність та високоризиковість середовища пріоритетності набуває напрацювання системи моделей, стратегій, методів, інструментацію та управлінських навичок, які є вирішальними в управлінні для забезпечення резильєнтності бізнесу. Доцільним в цьому аспекті є врахування впливу процесів глобалізації та євроінтеграції з урахуванням можливостей і втрат стійкого функціонування й сталого розвитку. Ефективне управління бізнесом неможливо здійснювати без наявного персоналу з притаманними йому професійними та діловими компетентностями й критичним, аналітичним і системним мисленням. В цьому зв'язку детального вивчення потребують такі проблемні питання, що стосуються бізнес-трендів й викликів сучасного менеджменту, трансформацій менеджменту в умовах воєнних конфліктів і повоєнного відновлення, перегляду і переосмислення менеджменту сталого розвитку й екосоціального менеджменту в контексті євроінтеграційних процесів, доміант розвитку диджиталізації освіти й управлінських компетентностей.

*Михайло САГАЙДАК,
д-р. екон. наук, професор,
Завідувач кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

Preface

The challenges and threats of today require top management of enterprises, institutions, and organizations to shift their focus toward adaptability to market demands, operating with limited access to necessary resources, flexibility in collaboration with partners and other stakeholders, strengthening internal communication, rethinking value orientations, organizational changes, business process transformation, enhanced digitalization, and the use of artificial intelligence. All these factors drive the search for innovative approaches in various management subsystems and the development of appropriate management decisions with a focus on strategic perspectives.

In response to the turbulence, unpredictability, and high-risk environment, the development of a system of models, strategies, methods, tools, and management skills, which are crucial for ensuring business resilience, becomes a priority. In this context, it is advisable to consider the impact of globalization and European integration processes, taking into account the opportunities and challenges of sustainable functioning and development. Effective business management is impossible without personnel possessing professional and business competencies, as well as critical, analytical, and systemic thinking. In this regard, the study of such issues as business trends and challenges in modern management, the transformation of management during military conflicts and post-war recovery, the review and rethinking of sustainable development management and eco-social management in the context of European integration processes, and the dominant trends in the digitalization of education and managerial competencies are of particular importance.

*Mykhailo SAHAIDAK,
Doctor in Economics, Professor,
Head of Management Department,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman*

Організаційний комітет конференції

Дмитро ЛУК'ЯНЕНКО – голова Організаційного комітету – в.о. ректора Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, д.е.н., професор (Україна)

Михайло САГАЙДАК – заступник голови комітету – завідувач кафедри менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, д.е.н., професор (Україна)

Олександр ВОСТРЯКОВ, к.е.н, доцент, декан факультету економіки та управління, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Армінда ду ПАКУ, Ph.D., доцентка, декан факультету соціальних і гуманітарних наук, професор кафедри бізнесу та економіки, Університет Бейра Інтеріор (Португальська Республіка)

Єва ДЗІВОК, Ph.D., професорка, завідувачка кафедри прикладної математики фінансового факультету, директорка магістерської програми «Кількісні методи управління активами та ризиками» ARIMA, Економічний університет в Катовіце (Республіка Польща)

Ніно ПАПАЧАШВІЛІ, Ph.D., професорка, Університет Сульхан-Саба Орбеліані, директорка Інституту досліджень розвитку факультету бізнесу та технологій (Грузія)

Вероніка ВЕРБА, д.е.н., професорка кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, директорка Інституту управлінського консультування КНЕУ ім. В. Гетьмана (Україна)

Парімал ЧАНДРА БІСВАС, професор, доктор, директор департаменту міжнародних відносин Адамас університет (Республіка Індія)

Крістіна ФЛЕШЕРІУ, Ph.D., доцентка, Університет Бабеш-Большая (Румунія)

Олександр КАЛІНІН, д.е.н., професор кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Ірина КУЗЬМІНА-МЕРЛІНО, Dr.oec., професор, декан факультету транспорту і менеджменту, Інститут транспорту і зв'язку (Латвійська Республіка)

Ваня ВЕЛБРУК, професор, доктор, Хайльброннський університет прикладних наук (Федеративна Республіка Німеччина)

Людмила БАТЕНКО, к.е.н., професорка кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Наталія ГОЛПОНКО, к.е.н., доцентка кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Інеза ГАГНІДЗЕ, Ph.D., доцентка Тбіліський державний університет імені Іване Джавахішвілі, факультет економіки і бізнесу (Грузія)

Ірина КОЛОС, к.е.н., доцентка кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Денис ЛІФІНЦЕВ, к.е.н., доцент кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Гжегож ЛЕЩИНСЬКИЙ, Ph.D., доцент, Познанський університет економіки та бізнесу (Республіка Польща)

Софія Де ЛЕОН АЛЬМАРАС, Ph.D., доцентка, Будапештський університет Корвіна (Угорщина)

Кармела Ді МАУРО, доктор філософії, професорка, Університет Катанії (Італійська Республіка)

Єлена ПРОХОРОВА, к.е.н., доцентка кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Тетяна СОБОЛЄВА, к.е.н., доцентка кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Олена ШАТЦЛОВА, к.е.н., доцентка кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Ангеле ТАМУЛЄВІЧУТЕ-ШЕКСТЕЛЄНЕ, заступниця декана факультету креативних досліджень, Вільнюський технічний університет імені Гедімінаса (Литовська Республіка)

Вальтер ВЕСПЕРІ, Ph.D., Університет Палермо (Італійська Республіка)

Каріна САРКІСЯН, Ph.D., доцентка, Економічна академія ім. Д. Ценова (Республіка Болгарія)

Organizing Committee of the Conference:

Dmytro LUKIANENKO – Chairman of the Organizing Committee, Doctor of Economics, Professor, Rector of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Mykhailo SAHAIDAK – Vice-Chairman of the Organizing Committee, Doctor of Economics, Professor, Head of Management Department of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Oleksandr VOSTRIAKOV, Ph.D., Associate Professor, Dean of the Economics and Management Faculty of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Arminda do PAÇO, Ph.D. in Management, Associate Professor of the Department of Business and Economics, President of the Faculty of Social and Human Sciences, University of Beira Interior, Portugal

Ewa DZIWOK, Ph.D., Professor, Head of Department of Applied Mathematics / Faculty of Finance, Director of Master Studies Quantitative Asset and Risk Management ARIMA, University of Economics in Katowice, Poland

Nino PAPACHASHVILI, Ph.D., Professor, Director of Institute for Development Studies, Sulkhani-Saba Orbeliani University, Georgia

Veronika VERBA, Doctor of Economics, Professor of the Management Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Director of Management Consulting Institute KNEU named after Vadym Hetman, Ukraine

Parimal CHANDRA BISWAS, Dr., Director, International Relations Adamas University, Kolkata, India

Cristina FLESERIU, Ph.D., Associate professor, Babeş-Bolyai University, Romania

Oleksandr KALININ, Doctor of Economics, Professor of the Management Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Irina KUZMINA-MERLINO, Dr.oec., Professor, Faculty of Transport and Management, Transport and Telecommunication Institute, Latvia

Wanja WELLBROCK, Dr., Professor, Heilbronn University of Applied Sciences, Germany

Liudmyla BATENKO, Ph.D., Professor of the Management Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Nataliia HOLIONKO, Ph.D., Associate Professor of the Management Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Ineza GAGNIDZE, Ph.D., Associate Professor, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Faculty of Economics and Business, Georgia

Iryna KOLOS, Ph.D., Associate Professor of the Management Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Denys LIFINTSEV, Ph.D., Associate Professor of the Management Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Grzegorz LESZCZYŃSKI, Ph.D., Associate Professor, Poznan University of Economics and Business, Poland

Sofia De LEÓN ALMARAZ, Ph.D., Associate Professor, Corvinus University of Budapest, Hungary

Carmela Di MAURO, Ph.D., Full Professor, Università di Catania, Italy

Yeliena PROKHOROVA, Ph.D., Associate Professor of the Management Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Tetiana SOBOLIEVA, Ph.D., Associate Professor of the Management Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Olena SHATILOVA, Ph.D., Associate Professor of the Management Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Angelė TAMULEVIČIŪTĖ-ŠEKŠTELIENĖ, Vice-Dean, Faculty of Creative studies, Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania

Walter VESPERI, Ph.D., research fellow in Organization studies and HRM, University of Palermo, Italy

Karina SARKISYAN, Ph.D., Associate Professor, International Economic Relations Department, D. Tsenov Academy of Economics, Bulgaria

ЗМІСТ / CONTENT

СЕКЦІЯ 1. БІЗНЕС-ТРЕНДИ Й ВИКЛИКИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ / BUSINESS TRENDS AND CONTEMPORARY MANAGEMENT CHALLENGES .	19
BAIASHVILI Beka NAVIGATING UNCERTAINTY: THE ROLE OF MANAGEMENT CONSULTING IN EMPOWERING BUSINESS RESILIENCE	19
BARABAS Dmytro OVERCOMING OBSTACLES TO THE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN BUSINESS ORGANIZATIONS	22
CHURCHELAURI Mariam RAILWAY TRANSPORT SUB-CLUSTER DEVELOPMENT IN GEORGIA	24
DUGLADZE Davit, KHARADZE Natalia, DZOTSENIDZE Tinatin EQUALITY AND DISCRIMINATION IN PUBLIC SERVICE	27
GAGNIDZE Ineza CIRCULAR ECONOMY BUSINESS MODELS: A BRIEF LITERATURE REVIEW	30
GREBLIAUSKIENE Beata, LIFINTSEV Denys PERCEIVED INTERCULTURAL COMMUNICATION CHALLENGES FOR YOUNG PROFESSIONALS: COMPARATIVE STUDY LITHUANIA VS UKRAINE	34
GRIGOLAIA Nino CHALLENGES OF TAX REGULATION IN THE GIG ECONOMY	36
JARASZKIEWICZ Piotr, LESZCZYŃSKI Grzegorz THE IMPACT OF THE IMAGE CRISIS ON CUSTOMER ATTITUDE TOWARDS BRANDS BASED ON CUSTOMER EXPERIENCE	40
KATSITADZE Nana, KUTATELADZE Mariam, TUSHISHVILI Natela HUMAN RESOURCE AS AN IMPORTANT FACTOR OF INCREASING HOTEL SERVICE QUALITY AND GUEST SATISFACTION	43
KEVLISHVILI Mariam UNDERSTANDING STRATEGIC COMMUNICATIONS IN MODERN MANAGEMENT	48
KHARAISHVILI Eter THE IMPACT OF CONFLICTS ON FOOD SECURITY: EMPIRICAL CHALLENGES AND OPPORTUNITIES	51
KOBALAVA Marine MODERN TRENDS IN CONFLICT MANAGEMENT IN THE FIELD OF PUBLIC RELATIONS	53
KULYK Mariia, SLOBODIANIK Anastasiia A START-UP INITIATIVE TO CREATE INCLUSIVE TECHNOLOGICAL SOLUTIONS TO THE CHALLENGES OF MODERN BUSINESS	55
LOBZHANIDZE Manana IMPACT OF CONFLICTS ON MIGRATION AND WAYS TO IMPROVE ITS MANAGEMENT (ON THE EXAMPLE OF GEORGIA) .	58
PITIURISHVILI Lia, SESADZE Neli, TEVDORASHVILI Nineli OFF-SHORE IN GLOBAL FINANCIAL SYSTEM	60
PIRTSKHALAISHVILI Dea, GRIGOLIA Elene, QAJAIA Tatia THE IMPACT OF TRAINING ON STUDENTS' ABILITY FOR EFFECTIVE TIME MANAGEMENT	65
SHLENOVA Maryna, GRECHANYK Olena THE ROLE OF KINTSUGI IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT PROCESSES IN UKRAINE	69
SYASKA Olena ANALYSIS OF PJSC “KYIVSTAR” COMPETITIVENESS IN THE UKRAINIAN MOBILE MARKET	71
VESOLOVSKA Mariia EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A MANDATORY COMPONENT OF COMPETITIVENESS IN MODERN CONDITIONS	74
ZHUKOVSKA Valentyna, KLYMANSKYI Vadim CUSTOMIZATION OF BUSINESS PROCESSES IN ELECTRONIC TRADE	77

БАТЕНКО Людмила, ЗАБРОДІНА Катерина СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА ЗАМРОЖЕНОЇ ПЛОДОВО-ОВОЧЕВОЇ ПРОДУКЦІЇ: МОЖЛИВІ АЛЬТЕРНАТИВИ / BATENKO Liudmyla, ZABRODINA Kateryna STRATEGIC DEVELOPMENT OF FROZEN FRUIT AND VEGETABLE PRODUCTION COMPANIES: POSSIBLE ALTERNATIVES ...	80
ВЕРБА Вероніка, БОРИСЕНКО Софія, ВАЩЕНКО Олександр МЕТОДИ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА / VERBA Veronika, BORYSENKO Sofiia, VASHCHENKO Oleksandr METHODS AND CRITERIA FOR EVALUATING THE BUSINESS MODEL OF AN ENTERPRISE	84
ВОЛОДЬКІНА Марина, ДАНИЛЮК В'ячеслав СПЕЦИФІКА ПОБУДОВИ СУЧАСНИХ ГНУЧКИХ ТА АДАПТИВНИХ СТРУКТУР ОРГАНІЗАЦІЇ / VOLODKINA Maryna, DANYLIUK Viacheslav THE SPECIFICS OF BUILDING MODERN FLEXIBLE AND ADAPTIVE ORGANIZATIONAL STRUCTURES	89
ВОСТРЯКОВ Олександр, ДМИТРИЧЕНКО Ольга ПОТОЧНИЙ СТАН ТА НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПРИВАТНОГО МЕДИЧНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ / VOSTRYAKOV Oleksandr, DMYTRYCHENKO Olha CURRENT STATE AND DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF PRIVATE MEDICAL BUSINESS IN UKRAINE	92
ГАЛУШКА Зоя ТЕОРІЯ ПОКОЛІНЬ ЯК ПІДХІД ДО ОБІРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ / HALUSHKA Zoya THE THEORY OF GENERATIONS AS AN APPROACH TO THE JUSTIFICATION OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT STRATEGIES	96
ГЛЄБОВА Алла СУЧАСНІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ: ЛОГІСТИЧНИЙ ТА РЕПУТАЦІЙНИЙ АСПЕКТ / GLEBOVA Alla MODERN CHALLENGES OF ENTERPRISE MANAGEMENT: LOGISTICAL AND REPUTATIONAL ASPECTS	99
ГОЛІОНКО Наталія, ХРАПАЧ Яна ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРЕШКОДИ НА ШЛЯХУ ДО УСПІХУ / HOLIONKO Nataliia, KHRAPACH Yana FORMATION OF DIGITAL INTELLIGENCE IN ENTERPRISES: CHALLENGES AND OBSTACLES ON THE PATH TO SUCCESS	102
ДАНИЛЮК В'ячеслав, ВОЛОДЬКІНА Марина СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПОБУДОВИ СТРУКТУР ОРГАНІЗАЦІЇ / DANYLIUK Viacheslav, VOLODKINA Maryna CURRENT TENDENCIES OF ORGANIZATION STRUCTURES DESIGN	105
ДУГІЄНКО Наталя, БРАУН Дар'я СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ ТА ПРОСУВАННЯ В ЕКОНОМІЦІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ / DUHPIENKO Natalia, BRAUN Daria MARKETING AND PROMOTION STRATEGIES IN THE ECONOMY OF THE HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRY	110
ДУГІЄНКО Наталя, ДЕРЕВ'ЯНКО Анастасія ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА МІЖНАРОДНИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ / DUHPIENKO Natalia, DEREVIANKO Anastasiia GLOBALIZATION AND INTERNATIONAL STRATEGIC MANAGEMEN	113
ДУГІЄНКО Наталя, ЗАЙЦЕВА Ангеліна СУЧАСНИЙ РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ / DUHPIENKO Natalya, ZAITSEVA Angelina MODERN DEVELOPMENT OF MANAGEMENT IN UKRAINE	116
ДУГІЄНКО Наталя, ЦЕЛУЙКО Юлія ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА ТУРИСТИЧНУ ІНДУСТРІЮ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ / DUHPIENKO Natalya, TSELUYKO Yulia IMPACT OF GLOBALIZATION ON THE TOURISM INDUSTRY: ADVANTAGES AND DISADVANTAGES	119

ЖМАЙ Олександр, ПЕРЧИК Анастасія АНАЛІЗ ТИПІВ ВИЩОЇ НЕРВОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КАНДИДАТІВ НА ПОСАДУ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я / ZHMAI Aleksandr, PERCHUK Anastasiia THE ANALYSIS OF HIGHER NERVOUS ACTIVITY'S TYPES OF CANDIDATES FOR POSITIONS IN HEALTHCARE	123
ЗАХАРЧЕНКО Віталій, ШВАГІРЕВ Максим ФОРМУВАННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ ПОЛІТИКИ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ / ZAKHARCHENKO Vitaliy, SHVAGIREV Maksym FORMATION OF PRIORITY DIRECTIONS OF THE COUNTRY'S HIGH-TECH DEVELOPMENT POLICY	126
ЗІКІЙ Наталія, РАКОЧА Мілена ІВЕНТ-ІНДУСТРІЯ В УМОВАХ ВІЙНИ / ZYKII Natalia, RAKOSHA Milena EVENT-INDUSTRY IN WAR CONDITIONS .	129
КІЧУРЧАК Маріанна РЕГІОНАЛЬНІ ВИМІРИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СЕКТОРІ ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЯ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ / KICHURCHAK Marianna REGIONAL DIMENSIONS OF ENTREPRENEURIAL DEVELOPMENT IN THE INFORMATION AND COMMUNICATION SECTOR IN UKRAINE'S ECONOMY	132
КОБЄЛЄВА Анна, КЛИМЕНТОВА Марія, ПЕРЕРВА Петро КОМЕРЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛУ ТЕХНОЛОГІЇ: ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ / KOBYELEVA Anna, KLYMENTOVA Maria, PERERVA Petro COMMERCIAL POTENTIAL OF TECHNOLOGY: FEATURES OF ASSESSMENT	135
КОЛОС Ірина, НИКИТЮК Олег ПЕРЕДУМОВИ УСПІШНОГО ЗАПУСКУ СТАРТАП-ПРОЄКТУ З ВИГОТОВЛЕННЯ СУБЛІМОВАНОЇ ПРОДУКЦІЇ / KOLOS Iryna, NYKYTIUK Oleh PREREQUISITES FOR THE SUCCESSFUL LAUNCH OF A STARTUP PROJECT FOR THE MANUFACTURE OF SUBLIMED PRODUCTS	138
КОЛОС Ірина, САВРАСОВ Ян ВПЛИВ ЛІДЕРА НА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / KOLOS Iryna, SAVRASOV Yan THE INFLUENCE OF THE LEADER ON THE FORMATION OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF A BUSINESS ORGANIZATION	140
КРАСНОШАПКА Андрій РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В СТАРТАП-ПРОЄКТАХ / KRASNOSHAPKA Andrii THE ROLE AND IMPORTANCE OF INTELLECTUAL PROPERTY COMMERCIALIZATION IN STARTUP PROJECTS	142
ЛАВРЕНЕНКО Валентина, БУРЯК Олександр ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА МАРКЕТИНГОВУ СТРАТЕГІЮ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ КОМПАНІЙ / LAVRENENKO Valentyna, BURYAK Oleksandr THE INFLUENCE OF DIGITALIZATION ON THE MARKETING STRATEGY OF TELECOMMUNICATIONS COMPANIES	144
ЛЕМІШ Катерина, КУТОВА Аліна СУЧАСНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГКТС / LEMISH Kateryna, KUTOVA Alina MODERN DIRECTIONS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF GCTS ENTERPRISES	148
МАЦУКА Вікторія ТРЕНДИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ / MATSUKA Viktoriia TRENDS OF MODERN MANAGEMENT	151
МИКОЛАЙЧУК Ірина, СИЧОВА Ніна, ІВАНОВА Катерина АУТСОРСИНГ КАДРОВИХ ФУНКЦІЙ В ПРАКТИЦІ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ / MYKOLAICHUK Iryna, SYCHOVA Nina, IVANOVA Kateryna OUTSOURCING OF HR FUNCTIONS IN DOMESTIC BUSINESS PRACTICE	154
МОРОЗОВ Віктор, КОРОЧКІН Дмитро ВПЛИВ ПОПУЛЯРНОСТІ INSTAGRAM НА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ / MOROZOV Viktor, KOROSHKIN Dmytro IMPACT OF INSTAGRAM POPULARITY ON PROJECT MANAGEMENT	157

НЕСВЕТОВ Олександр, ПАЛАЖЧЕНКО Андрій СФЕРА ВПЛИВУ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАТИВНИХ ФІНАНСІВ НА СВІТОВУ ФІНАНСОВУ ПОЛІТИКУ / NIESVIETOV Oleksandr, PALAZHCENKO Andrii THE SCOPE OF INFLUENCE OF INTERNATIONAL CORPORATE FINANCE ON GLOBAL FINANCIAL POLICY	159
НЕСВЕТОВА Світлана, СОРОКА Катерина СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ / NESVETOVA Svitlana, SOROKA Kateryna STRATEGIC APPROACHES TO PROVIDING COMPETITIVE ADVANTAGES OF ENTERPRISES IN THE ENERGY INDUSTRY OF UKRAINE ...	163
НІКІШИНА Оксана, ЗЕРКІНА Оксана СЕЛЕКТИВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТОВАРНИХ РИНКІВ ЯК СКЛАДОВА АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ / NIKISHYNA Oksana, ZERKINA Oksana SELECTIVE REGULATION OF COMMODITY MARKETS AS A COMPONENT OF ADAPTIVE MANAGEMENT IN CONDITIONS OF INSTABILITY	167
ОГОРОДНІК Микола ПЕРСПЕКТИВИ ПОКРАЩЕННЯ ОЦІНКИ ПРОЄКТІВ ЗА ДОПОМОГОЮ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ І МАШИННОГО НАВЧАННЯ / OHORODNIK Mykola EXPLORING THE POTENTIAL OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND MACHINE LEARNING TO ENHANCE PROJECT APPRAISAL	171
ОНИЩЕНКО Оксана, ГЛУХОВСЬКИЙ Едуард РОЛЬ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ В АДАПТАЦІЇ ДО ВИКЛИКІВ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ / ONYSHCHENKO Oksana, HLUKHOVSKYI Eduard THE ROLE OF ORGANIZATION THEORY IN ADAPTATION TO THE CHALLENGES OF MODERN MANAGEMENT	173
ОСОКІНА Алла, НОВІКОВА Катерина ОРГАНІЗАЦІЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА РИЗИКИ / OSOKINA Alla, NOVIKOVA Kateryna ORGANIZATION OF PROCUREMENT ACTIVITY OF UKRAINIAN PHARMACEUTICAL ENTERPRISES: PROBLEMS AND RISKS	176
ПЕТЬКО Станіслав ОСНОВНІ ТИПИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В Е-КОМЕРЦІЇ / PETKO Stanislav THE MAIN TYPES OF E-COMMERCE BUSINESS MODELS ...	179
ПРОРОК Віктор ЗДІЙСНЕННЯ ІРО ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ РЕФОРМИ ВЛАСНОСТІ / PROROK Victor IMPLEMENTATION OF IPOs OF STATE-OWNED ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF OWNERSHIP REFORM	183
САГАЙДАК Михайло, ДІДУС Катерина УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ПРЕМІУМ СЕГМЕНТ / SAHAIDAK Mykhailo, DIDUS Kateryna IMPROVING THE MARKETING STRATEGY PREMIUM SEGMENT BUSINESS ORGANIZATIONS	187
СЕРГІЄНКО Олена, КИЗЛЮК Олександр, ШВЕЦЬ Анастасія ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ БІРЖОВОГО РИНКУ ТОРГІВЛІ ТОВАРІВ КОМПАНІЙ РІЗНИХ СЕКТОРІВ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ТА ПРОСУВАННЯ ПРОДУКТУ / SERGIENKO Olena, KYZLIUK Oleksandr, SHVETS Anastasiia COMPARATIVE ANALYSIS OF THE STOCK MARKET FOR TRADING GOODS OF COMPANIES IN DIFFERENT SECTORS AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF RETAIL AND PRODUCT PROMOTION	190
СТАСОВСЬКА Галина КРИТЕРІЇ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ АКТИВІВ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА / STASOVSKA Galyna CRITERIA FOR IDENTIFYING INTELLECTUAL ASSETS OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP	193

ТЮРИНА Ніла, БАКСАЛОВА Ольга, ЧЕРНУШКІНА Діана РІЗНОМАНІТНІСТЬ ТА ІНКЛЮЗІЯ У СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ / TIURINA Nila, BAKSALOVA Olga, CHERNUSHKINA Diana DIVERSITY AND INCLUSION IN THE STAFF MOTIVATION SYSTEM	196
ФЕДОРЧЕНКО Андрій, СТУДЕННИКОВА Ольга МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОДУКТУ НА РИНОК / FEDORCHENKO Andrii, STUDENNIKOVA Olha MARKETING STRATEGIES FOR PROMOTING INNOVATIVE PRODUCTS ON THE MARKET	199
ЧЕРНЕНКО Оксана, БРАЖНІЧЕНКО Артур, ЖУЛЬ Андрій БІЗНЕС-АНАЛІЗ ТА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В КОМПАНІЯХ ІТ ГАЛУЗІ / CHERNENKO Oksana, BRAZHNIChENKO Artur, ZHUL Andriy BUSINESS ANALYSIS AND STRATEGIC MANAGEMENT IN COMPANIES IN THE IT INDUSTRY	204
ШАТІЛОВА Олена, РИБАК Ігор УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ КОМПАНІЇ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ / SHATILOVA Olena, RYBAK Igor CURRENT TRENDS IN CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF COMPETITION	206
ШВИДАНЕНКО Олег, ТАЛАЛАЙ Діана МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ / SHVYDANENKO Oleg, TALALAI Diana MARKETING ACTIVITY OF ENTERPRISES IN CRISIS CONDITIONS	210
ШЕЛЕСТ Олексій РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПОБУДОВІ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА / SHELEST Oleksii THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN BUILDING BUSINESS COMMUNICATIONS OF THE ENTERPRISE	213
СЕКЦІЯ 2. ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ТРАНСЦЕНДЕНТНОСТІ / MANAGEMENT TRANSFORMATION IN THE CONTEXT OF TRANSCENDENCE	216
SOBOLIEVA Tetiana, DI MAURO Carmela MANAGEMENT RESPONSES ON THE SUPPLY CHAIN DISRUPTIONS UNDER GEOPOLITICAL RISKS	216
PROKHOROVA Yeliena, PYLYPCHUK Nadiia SALES MANAGEMENT IN TIMES OF CRISIS	218
ТЕПЛУК Марія TRANSFORMATION OF AGRICULTURAL TRADERS' BEHAVIOR IN THE TRANSCENDENCE CONDITIONS	221
БОЙДА Світлана ТЕХНОЛОГІЯ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФАКТОРИ, ЩО НА НЕЇ ВПЛИВАЮТЬ / BOIDA Svitlana SITUATIONAL MANAGEMENT TECHNOLOGY AND FACTORS, THAT INFLUENCE IT	223
ДЖУС Владислав ПІДПРИЄМНИЦТВО Й АКАДЕМІЯ: ІМПЕРАТИВІЗМ СИМБІОТИЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ СЕРЕДОВИЩ / DZHUS Vladyslav ENTREPRENEURSHIP AND THE ACADEMY: THE IMPERATIVE OF SYMBIOTIC INTERACTION OF ENVIRONMENTS	226
КАХОВСЬКА Олена, МИКОЛАЙЧУК Ірина, АБРАМЕНКО Діана ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК ТА ЗМІНИ ПРОЦЕСІВ HR-МЕНЕДЖМЕНТІ В УКРАЇНІ / KAKHOVSKA Olena, MYKOLAICHUK Iryna, ABRAMENKO Diana THE INFLUENCE OF DIGITALIZATION ON THE DEVELOPMENT AND CHANGES OF PROCESSES HR-MANAGEMENT IN UKRAINE	230
КОЛОС Ірина ЗАСТОСУВАННЯ LEAN-МЕТОДІВ В ОПЕРАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ В УМОВАХ ТРАНСЦЕНДЕНТНОСТІ / KOLOS Iryna APPLICATION OF LEAN METHODS IN OPERATIONAL MANAGEMENT IN CONDITIONS OF TRANSCENDENCE	233

ЛИЗАК Михайло, ФЕДИК Ольга, БІНЕРТ Олеся ГІБРИДНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ / LYZAK Mykhailo, FEDYK Olga, BINERT Olesya HYBRID CASE ENTERPRISES FRAMES ARE IN MODERN MANAGEMENT	235
ОНИЩЕНКО Оксана, ЛЮТИЙ Андрій МЕТОДИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ТРАНСЦЕНДЕНТНОСТІ УПРАВЛІННЯ / ONYSHCHENKO Oksana, LIUTYI Andrii METHODS OF ORGANIZING WORK PROCESSES IN THE CONDITIONS OF MANAGEMENT TRANSCENDENCE	240
ОНИКІЄНКО Надія УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ КРИЗЬ ПРИЗМУ ВАНІ-СВІТУ / Nadiia ONIKPENKO MANAGERIAL INNOVATIONS OF PROCESSING INDUSTRY ENTERPRISES THROUGH THE PRISM OF THE VANI WORLD	243
ОСОКІН Геннадій ОПТИМІЗАЦІЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ / OSOKIN Gennady OPTIMIZATION OF SUPPLY CHAINS IN CONDITIONS OF WAR	246
САГАЙДАК Михайло, БІЛЕЦЬКИЙ Ярослав УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМОЮ В УМОВАХ ТРАНСЦЕНДЕНТНОСТІ / SAHAIDAK Mykhailo, BILETSKYI Yaroslav BUSINESS ECOSYSTEM MANAGEMENT IN CONDITIONS OF TRANSCENDENCE	248
ШИШЛЕВСЬКИЙ Михайло ОЦІНКА ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА АГРАРНИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ / SHYSHLEVSKYI Mykhailo ESTIMATION OF THE EFFECT FACTORS ON THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE IN MARTIAL LAW TERMS	252
СЕКЦІЯ 3. МЕНЕДЖМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ / SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT	255
ADUASHVILI Lela FOOD SYSTEMS TRANSFORMATIONS: A PATHWAY TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT	255
KVELADZE Ketevan, KISTAURI Nunu, MELASHVILI Medea WINE TOURISM AND ITS IMPORTANCE FOR THE DEVELOPMENT OF GEORGIAN ECONOMY	258
LAZARIASHVILI Tamar THE ROLE OF DIGITAL AGRICULTURE IN THE DEVELOPMENT OF SUSTAINABLE AGRICULTURE	261
РОНОВ Нeорhиy THE RELATIONSHIP BETWEEN ESG RATINGS AND THE RESPONSE OF MULTINATIONAL BANKS TO RUSSIAN AGGRESSION	265
WELLBROCK Wanja, LUDIN Daniela HOLISTIC SUPPLY CHAIN RISK MANAGEMENT – STRATEGIC POTENTIALS OF THE GERMAN SUPPLY CHAIN DUE DILIGENCE ACT	268
БАНДУРА Юлія, СИТАР Юлія МЕНЕДЖМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВІЙНИ / BANDURA Julia, SITAR Julia MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF WAR	272
БАРАБАШ Олена, ВОЗНІУК Ярослав ОЦІНКА РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ / BARABASH Olena, VOZNIUK Yaroslav EVALUATION OF THE LEVEL OF EFFICIENCY OF THE ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES	275
ГЕДІН Максим СТАЛІЙ РОЗВИТОК ТУРИЗМУ В УМОВАХ ВІЙНИ / GEDIN Maksym SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TOURISM IN TIMES OF WAR	280
ДУГІЄНКО Наталя, ТУЛУПОВА Анастасія МЕНЕДЖМЕНТ – АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ / DUHIIENKO Natalia, TULUPOVA Anastasiia MANAGEMENT – ASPECTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT	284

ДУНДА Світлана, СИТЕНКО Ліля КОД ДО СТИЛІВ МЕНЕДЖМЕНТУ / DUNDA Svitlana, SYTENKO Lilia CODE FOR MANAGEMENT STYLES	288
ЗАМОТАЄВ Сергій, ШУСТ Олександр МЕНЕДЖМЕНТ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНО РОЗВИТКУ У ЛІСОВОМУ ГОСПОДАРСТВІ УКРАЇНИ / ZAMOTAIEV Serhii, SHUST Oleksandr MANAGEMENT OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT IN THE FORESTRY OF UKRAINE	291
КАЛАМАН Ольга, ДИШКАНТЮК Оксана, ВЛАСЮК Карина ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЛАНУВАННЯМ РЕСУРСІВ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА / KALAMAN Olga, DYSHKANTIUK Oksana, VLASIUK Karina BASIC PRINCIPLES OF THE MANAGEMENT MECHANISM OF RESOURCE PLANNING OF THE MODERN ENTERPRISE	295
КОЛОС Ірина, ПЦЕНКО Аліна ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД / KOLOS Iryna, ISHCENKO Alina THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS OF ASSESSING THE STABILITY OF THE ENTERPRISE DURING A CRISIS PERIOD	298
КАЛІНІН Олександр СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ / KALININ Oleksandr STRATEGIC APPROACH TO DECISION-MAKING IN CRISIS MANAGEMENT	301
КОЛОДІЙ Ірина, ХОТИНСЬКИЙ Назар СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ / KOLODII Iryna, KHOTYNSKYI Nazar STRATEGIC PLANNING IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION	304
ЛІЩИНСЬКА Вікторія ПРАКТИКА ПАРТНЕРСТВА ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ / LISHCHYNSKA Victoria PARTNERSHIP PRACTICE FOR SUSTAINABLE BUSINESS DEVELOPMENT	307
ЛИЖНИК Юлія, БОГУН Яна АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ЗАЙНЯТОГО НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ ЯК СКЛАДОВА МЕНЕДЖМЕНТУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ / LYZHNYK Yulia, BOHUN Yana ANALYSIS OF THE DYNAMICS OF THE EMPLOYED POPULATION OF UKRAINE AS A MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT	311
НЕСТОРЕНКО Тетяна, НІЦЕВИЧ Валерія РОЛЬ БІЗНЕС-ІНКУБАТОРІВ ПЕРЕМІЩЕНИХ УНІВЕРСИТЕТІВ У ФОРМУВАННІ СТАРТАП- ЕКОСИСТЕМИ ТА ПІДТРИМЦІ ПІДПРИЄМНИЦТВА / NESTORENKO Tetyana, NITSEVYCH Valeriia THE ROLE OF BUSINESS INCUBATORS OF RELOCATED UNIVERSITIES IN FORMING THE STARTUP ECOSYSTEM AND SUPPORTING ENTREPRENEURSHIP	314
НОСОВА Наталія МЕНЕДЖМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ / NOSOVA Nataliya MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURE SECTOR OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF THE EUROPEAN GREEN COURSE	318
ОНИЩЕНКО Оксана, ОНУШКО Катерина ЗНАЧЕННЯ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ / ONYSHCHENKO Oksana, ONUSHKO Katerina SIGNIFICANCE OF ORGANIZATION THEORY FOR THE MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT	323
ПРОХОРОВА Єлена ЗМІНИ СТРУКТУРИ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ ВІДПОВІДНО ДО ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 7 В УКРАЇНІ / PROKHOROVA Yeliena CHANGES IN THE STRUCTURE OF ENERGY SOURCES IN ACCORDANCE WITH THE GOALS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT 7 IN UKRAINE	326
СЕРГІЄВ Олександр ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПОБУТОВИМИ ВІДХОДАМИ / SERHIEIEV Oleksandr TECHNOLOGICAL INNOVATIONS IN HOUSEHOLD WASTE MANAGEMENT	329

СЕРПЕНІНОВА Юлія, МАКАРЕНКО Сергій ІНТЕГРОВАНА ЗВІТНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗВІТУВАННЯ ЩОДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ / SERPENINOVA Yulia, MAKARENKO Serhiy INTEGRATED REPORTING AS A TOOL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT REPORTING	332
СКОПЕНКО Наталія, СЕВЕРИНА Ірина ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ – СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ / SKOPENKO Natalia, SEVERYNA Iryna MERGERS AND ACQUISITIONS – MODERN STRATEGIES FOR BUSINESS DEVELOPMENT	336
ШУЛЬГАН Олексій ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ / SHULGAN Oleksiy FORMATION OF THE STRATEGIC POTENTIAL OF ENTERPRISES	341
ШУМІЛІН Антон МЕХАНІЗМ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ / SHUMILIN Anton THE MECHANISM FOR REGULATING THE LABOR MARKET OF UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE	345
ШУСТ Олександр, ЗАМОТАЄВ Сергій ОСНОВНІ ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА / SHUST Oleksandr, ZAMOTAEV Serhiy MAIN STAGES OF FORMING A STRATEGY FOR THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF FORESTRY	349
ЯСЬКОВ Євгеній, СМЕСОВА Вікторія ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ В НОВІТНІХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ / YASKOV Yevhenii, SMIESOVA Viktoriia STATE REGULATION OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS IN THE CURRENT ECONOMIC ENVIRONMENT	354
СЕКЦІЯ 4. ЕКОСОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ / ECO-SOCIAL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES	358
CASTRO VIVAR Indra, AZARO-PANTEL Catherine, DE-LEÓN ALMARAZ Sofia LIFE CYCLE ASSESSMENT AS A DRIVER FOR SUSTAINABLE PHARMACEUTICAL SUPPLY CHAINS	358
STEPURA Denys MANAGERIAL CHALLENGES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN TERMS OF COMPLIANCE WITH THE EU CARBON EMISSION REGULATIONS	363
ТРИСТАН Андрій, ЛАРИН Володимир, ГМИРЯ Вікторія КВАНТОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК НЕВІД’ЄМНА СКЛАДОВА ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ У СФЕРІ ЗАХИСТУ ТА БЕЗПЕКИ / TRYSTAN Andrii, LARIN Volodymyr, HMYRIA Viktoriia QUANTUM TECHNOLOGIES AS AN INTEGRAL PART OF THE INNOVATIVE ECOSYSTEM IN THE FIELD OF DEFENCE AND SECURITY	366
ДЮЖЕВ Віктор, ПОДРЕЗ Ольга, КОНШИНА Ганна СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ / DYUZHEV Viktor, PODREZ Olga, KONSHINA Anna SOCIAL PARTNERSHIP IN THE SPHERE OF INTERNATIONAL MANAGEMENT	371
КРАМСЬКОЇ Дмитро, ГЛІЗНУЦА Марина, ПЕРЕРВА Петро НАУКОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЕКТАМИ / KRAMSKOY Dmytro, GLIZNUTSA Maryna, PERERVA Petro SCIENTIFIC RESEARCH AS THE BASIS OF INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ..	374
КУЧІНА Світлана, ПЕРЕРВА Петро, ЛАГУТА Анастасія УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯМ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ / KUCHINA Svitlana, PERERVA Petro, LAGUTA Anastasia MANAGEMENT OF BUSINESS-PLANNING FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES	378

ЛИННИК Олена, ПЕРЕРВА Петро, ЛЯЛІНА Олександра МІЖНАРОДНЕ ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: СТАРТАП ПРОЕКТУВАННЯ / LYNNIK Olena, PERERVA Petro, Oleksandr LYALIN INTERNATIONAL INNOVATIVE ENTERPRISE: DESIGN START-UP	381
МАТРОСОВА Вікторія, ПЕРЕРВА Петро, ПЕРЕСАДА Альона МІЖНАРОДНІ ІНВЕСТИЦІЇ В ФОРМІ ВЕНЧУРНОГО КАПІТАЛУ / MATROSOVA Victoria, PERERVA Petro, PERESADA Alyona INTERNATIONAL INVESTMENTS IN THE FORM OF VENTURE CAPITAL	385
НОВІК Ірина, ПЕРЕРВА Петро, СТЕЛЬМАХ Анна ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР / NOVIK Iryna, PERERVA Petro, STELMAKH Anna STUDY OF THE RESULTS OF MERGER AND ABSORPTION OF INTERNATIONAL BUSINESS STRUCTURES	388
ОНИЩЕНКО Оксана, ЗІЛЕНІНА Анастасія РОЛЬ ЛІДЕРСТВА ДЛЯ РОЗВИТКУ ЕКОСОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ / ONYSHCHENKO Oksana, ZILENINA Anastasiia THE ROLE OF LEADERSHIP FOR THE DEVELOPMENT OF ECO-SOCIAL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES	392
ПЕРЕРВА Петро, ТАРАСЕНКО Анастасія, ФОМЕНКО Вікторія ЕФЕКТИВНІСТЬ АУТСОРСИНГУ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ / PERERVA Petro, TARASENKO Anastasia, FOMENKO Victoria OUTSOURCING EFFICIENCY OF MULTINATIONAL ENTERPRISES	395
ПРОСКУРНЯ Олена, ПЕРЕРВА Петро, СТОГНІЙ Андрій ЄВРОПЕЙСКА РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА: ПРОГРАМИ ПІДТРИМКИ ТА РОЗВИТКУ / PROSKURNYA Olena, PERERVA Petro, STOGNIY Andrii EUROPEAN REGIONAL POLICY: SUPPORT AND DEVELOPMENT PROGRAMS	398
СИНІГОВЕЦЬ Ольга, ПЕРЕРВА Петро, МІГУЛІН Дмитро ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ / SYNHOVETS Olga, PERERVA Petro, MIGULIN Dmytro INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT OF THE INTERNATIONAL ECONOMY	402
СИНІГОВЕЦЬ Ольга, ПЕРЕРВА Петро, ПРИЙМЕНКО Ілля ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ / SYNHOVETS Olga, PERERVA Petro, PRIYMENKO Ilya COMPARATIVE ANALYSIS OF INTERNATIONAL COMPETITIVENESS	405
СУСЛІКОВ Станіслав, ПЕРЕРВА Петро, НЕСТЕРОВ Дмитро ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОРГІВЛІ З ЄВРОПЕЙСЬКИМИ КОМПАНІЯМИ / SUSLIKOV Stanislav, PERERVA Petro, NESTEROV Dmytro STUDY OF THE EFFICIENCY OF TRADE WITH EUROPEAN COMPANIES	409
ЧЕРЕПАНОВА Вікторія, ГУЗЕ Станіслава, УТЄНКОВА Оксана МОДЕЛІ МІЖНАРОДНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇН / SHEREPANOVA Victoria, HUZE Stanislava, UTYENKOVA Oksana MODELS OF INTERNATIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT OF COUNTRIES	412
СЕКЦІЯ 5. ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ОСВІТИ І РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ / DIGITALIZATION OF EDUCATION AND DEVELOPMENT OF MANAGEMENT COMPETENCES	416
BOBRO Natalia DIGITALIZATION AND TRANSFORMATION OF EDUCATION: ANALYSIS OF PROBLEMATIC ISSUES	416
CHAREKISHVILI Lia EDUCATIONAL EMPOWERMENT: A CATALYST FOR ERADICATING DOMESTIC VIOLENCE	419

MIKIASHVILI Nino, LAPACHI Ana DIGITAL ERA AND PECULIARITIES OF GIG ECONOMY	423
PARASHASHVILI Nino ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND HIGHER EDUCATION CHALLENGES: SCIENTIFIC RESEARCH EMPHASIS	426
ГОЛІОНКО Наталія ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ У ВИЩІЙ ОСВІТІ: ПРИКЛАД УНІВЕРСИТЕТУ / HOLIONKO Nataliia DIGITAL TRANSFORMATION IN HIGHER EDUCATION: THE EXAMPLE OF THE UNIVERSITY	430
ГОНЧАР Вікторія ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В КОНТЕКСТІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ / GONCHAR Viktoriya MAKING MANAGEMENT DECISIONS IN THE CONTEXT OF THE DIGITALIZATION OF THE ECONOMIC SPACE	434
ГРАЧ Сергій ДІДЖИТАЛ-ПІДПРИЄМНИЦТВО: ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ З ВИРОБНИЦТВА М'ЯСНИХ ПРОДУКТІВ / GRACH Sergii DIGITAL ENTREPRENEURSHIP: INFORMATION SUPPORT OF THE ECONOMIC SECURITY SYSTEM FOR UKRAINIAN MEAT PRODUCT MANUFACTURING ENTERPRISES	438
ДАЦЮК Павло, ПОНОМАРЕНКО Нікіта ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ / DATSIUK Pavlo, PONOMARENKO Nikita TOOLS FOR ECONOMIC SECURITY IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND DIGITIZATION OF ECONOMIC PROCESSES	441
ДЖУР Ольга, РОМАХ Микита ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ / DZHUR Olha, ROMAХ Mykyta DIGITAL INNOVATIONS IN STRATEGIC MANAGEMENT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES	444
КОБУС Олена, БОНДАРЕНКО Степан ВПРОВАДЖЕННЯ МАСОВИХ ВІДКРИТИХ ОНЛАЙН-КУРСІВ (MOOCs) ТА ЇХ ВПЛИВ НА ТРАДИЦІЙНІ ЗВО / KOBUS Olena, BONDARENKO Stepan INTRODUCTION OF MASSIVE OPEN ONLINE COURSES (MOOCs) AND THEIR IMPACT ON TRADITIONAL HEADED INSTITUTIONS	448
ЛІННІК Юрій ЦИФРОВА ГРАМОТНІСТЬ: КЛЮЧОВА КОМПЕТЕНЦІЯ УЧАСНИКІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ / LINNIK Yurii DIGITAL LITERACY: KEY COMPETENCE OF EDUCATIONAL PROCESS PARTICIPANTS	452
ЛИЖНИК Юлія, ФАДЄЄВА Вероніка ІНТЕГРАЦІЯ ОСВІТНИХ ПРОЦЕСІВ З РИНКОМ ПРАЦІ / LYZHNYK Yulia, FADIEIEVA Veronika INTEGRATION OF EDUCATIONAL PROCESSES WITH THE LABOR MARKET	455
МИХАЙЛОВА Єлизавета, САВІНА Наталія, МИХАЙЛОВ Станіслав МЕДІАТИЗАЦІЯ ТА АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ / MYKHAYLOVA Yelyzaveta, SAVINA Nataliia, MYKHAYLOV Stanislav MEDIATIZATION AND ANTI-CRISIS MANAGEMENT: PROSPECTS FOR THE NATIONAL ECONOMY	459
ОНИЩЕНКО Оксана, СЕРГЄЄВА Анна ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК УПРАВЛІНСЬКА КОМПЕТЕНЦІЯ В КОНТЕКСТІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ОСВІТИ / ONYSHCHENKO Oksana, SERGEEVA Anna EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A MANAGEMENT COMPETENCE IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF EDUCATION	462
ТЕЛЕТОВ Олександр СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ НАУКОВО-ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ / TELETOV Oleksandr CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF SCIENTIFIC AND EDUCATIONAL ACTIVITIES	465

ШАТІЛОВА Олена, МЕЛЬНИЧУК Дарія РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ / SHATILOVA Olena, MELNYCHUK Daria MANAGEMENT COMPETENCY DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF THE ECONOMY'S DIGITALISATION ...	468
ЩЕРБИНА Ольга, ПОХВАЛА Катерина ВПЛИВ МАСОВИХ ВІДКРИТИХ ОНЛАЙН-КУРСІВ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ОСВІТНІЙ ПРОЦЕС / SHCHERBYNA Olga, POKHVALA Kateryna THE IMPACT OF MASSIVE OPEN ONLINE COURSES AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON THE EDUCATIONAL PROCESS	471
ДИБКОВА Людмила ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ У КОНТЕКСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ / DYBKOVA Liudmyla ORGANIZATION OF THE EDUCATIONAL PROCESS IN THE CONTEXT OF USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES	474
ДОЦЕНКО Володимир УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНОМУ ТУРБУЛЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ / DOCENKO Volodymyr IMPROVING THE MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE MODERN TURBULENT ENVIRONMENT	478
ФЕДОРЧЕНКО Андрій, КОЛОМІЄЦЬ Валерія ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ ІНТЕГРОВАНИМИ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ / FEDORCHENKO Andrii, KOLOMIETS Valeriia FEATURES OF MODERN INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS MANAGEMENT	481

СЕКЦІЯ 1.
БІЗНЕС-ТРЕНДИ Й ВИКЛИКИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ /
BUSINESS TRENDS AND CONTEMPORARY MANAGEMENT CHALLENGES

Beka BAIASHVILI,
Ph.D., Student, Economics
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Georgia
ORCID 0009-0001-2464-4375
beka.baiashvili275@eab.tsu.edu.ge
Research supervisor: **Ineza Gagnidze**
Associate Professor, Doctor of Economics

**NAVIGATING UNCERTAINTY: THE ROLE OF MANAGEMENT CONSULTING
IN EMPOWERING BUSINESS RESILIENCE**

Abstract. In an era of rapid technological advancement and economic volatility, businesses face unprecedented challenges navigating the dynamic landscape. Management consulting emerges as a critical resource, offering strategic planning, change management, and innovation expertise. This paper explores how consulting firms empower businesses to thrive amidst uncertainty, providing insights into key focus areas and their benefits. Through scenario planning, digital transformation, talent management, and more, consultants equip businesses with the agility and resilience needed to succeed in today's competitive environment.

Keywords: Management consulting; Uncertainty navigation; Business resilience; Strategic agility; Innovation empowerment

Introduction. The contemporary business landscape is a crucible of constant change. Rapid technological advancements, characterized by automation, artificial intelligence, and data analytics breakthroughs, are reshaping entire industries. Economic volatility, fueled by factors like global trade wars and unpredictable political climates, adds a layer of complexity to long-term planning. Additionally, fierce global competition necessitates constant innovation and agility to maintain market share.

This dynamic and uncertain environment presents significant challenges for businesses. Strategic planning becomes a moving target, as unforeseen disruptions can quickly render meticulously crafted strategies obsolete. Adapting to new technologies requires financial investment and a cultural shift within organizations. Managing technological or market-driven disruption necessitates a proactive approach that anticipates changes and fosters a resilient and adaptable business model.

In this context, management consulting emerges as a valuable resource for businesses navigating this era of uncertainty. Management consulting firms offer a pool of specialized expertise across various disciplines, from strategy and change management to innovation and risk mitigation. By leveraging their knowledge and experience, businesses can gain a competitive edge, develop robust strategies, and navigate the complexities of the modern business landscape.

Purpose. This paper explores how management consulting empowers businesses to thrive in the face of an uncertain and ever-shifting business landscape. By delving into key areas of consulting expertise, such as strategic planning, change management, and fostering innovation, we will investigate the specific tools and strategies consultants utilize to equip businesses for success. This exploration will shed light on the value proposition of management consulting in today's dynamic environment.

Results. Management consulting firms act as a compass for businesses navigating the treacherous seas of uncertainty. They provide a multifaceted approach to tackling contemporary

challenges, empowering organizations to survive and thrive. Here, we explore some keyways consultants assist businesses:

— **Scenario Planning for Disruption:** Management consultants guide businesses through scenario planning exercises in an environment brimming with unforeseen obstacles. This involves analyzing potential future disruptions, such as the emergence of disruptive technologies or economic downturns. By exploring various plausible scenarios, companies can develop flexible and adaptable strategies to handle unexpected events, minimizing negative impacts and seizing opportunities.

— **Digital Transformation Roadmaps:** The digital revolution is transforming every industry. Management consulting firms provide expertise in developing digital transformation roadmaps. These roadmaps define how businesses will leverage new technologies like Big Data and automation to optimize operations, enhance customer experiences, and gain a competitive edge. Consultants work with businesses to identify areas for digitalization, evaluate technology solutions, and ensure successful implementation.

— **Fostering a Culture of Innovation:** Continuous innovation is key to sustainability in a rapidly evolving landscape. Management consulting firms assist businesses in fostering a culture of innovation by implementing frameworks like design thinking workshops. These workshops encourage creative problem-solving, employee engagement, and the development of innovative products and services.

— **Strategic Talent Management:** Talent is a critical asset for any organization, particularly in times of uncertainty. Management consulting firms provide strategic talent management solutions to help businesses attract, develop, and retain top talent. Consultants assist in identifying skill gaps, designing training programs, and implementing performance management systems to ensure that organizations have the human capital necessary to execute their strategies effectively.

— **Change Management and Transformational Leadership:** Change is inevitable in today's dynamic business environment, and effective change management is essential for organizational success. Management consulting firms offer expertise in change management methodologies and transformational leadership practices. Consultants help businesses navigate organizational change, communicate effectively with stakeholders, and build change-ready cultures that embrace innovation and adaptation.

— **Strategic Cost Optimization:** Managing costs effectively becomes paramount for business survival and growth in times of uncertainty. Management consulting firms specialize in strategic cost optimization, helping businesses identify opportunities to streamline operations, eliminate inefficiencies, and optimize resource allocation. Consultants conduct comprehensive cost analyses, identify cost-saving initiatives, and develop implementation plans to improve financial performance and enhance competitiveness.

— **Customer Experience Enhancement:** In today's competitive landscape, delivering exceptional customer experiences is critical for business success. Management consulting firms assist businesses in enhancing customer experiences through customer journey mapping, service design, and customer-centric culture development. Consultants analyze customer feedback, identify pain points, and design solutions to optimize interactions across all touchpoints, ultimately driving customer satisfaction, loyalty, and advocacy.

— **Supply Chain Optimization:** The global supply chain faces unprecedented disruptions, from geopolitical tensions to natural disasters. Management consulting firms specialize in supply chain optimization, helping businesses build resilient supply chains that can withstand shocks and disruptions. Consultants assess supply chain vulnerabilities, identify optimization opportunities, and develop strategies to enhance agility, flexibility, and transparency across the supply chain network.

— **Sustainability Strategy and ESG Integration:** Sustainability and environmental, social, and governance (ESG) considerations are increasingly important for businesses seeking to

create long-term value and mitigate risks. Management consulting firms assist businesses in developing sustainability strategies and integrating ESG principles into their operations and decision-making processes. Consultants conduct materiality assessments, set sustainability goals, and implement initiatives to address environmental and social challenges, enhancing corporate reputation and resilience.

By utilizing these consulting services, businesses gain significant benefits:

— **Improved Decision-Making:** Consultants analyze complex data and market trends, providing businesses with insights that inform better decision-making. This allows companies to allocate resources strategically, capitalize on new opportunities, and minimize risks associated with uncertainty.

— **Increased Agility:** Consulting firms assist businesses in streamlining processes and organizational structures, enhancing their ability to adapt to changing market dynamics. This agility allows companies to respond swiftly to disruptions and seize fleeting opportunities for growth.

— **Enhanced Risk Management:** Management consultants help businesses identify and mitigate potential risks associated with uncertainty. This can involve developing robust contingency plans for various scenarios, ensuring financial stability, and safeguarding against emerging threats.

Conclusions. This exploration has revealed the multifaceted role of management consulting in empowering businesses to navigate the uncertainties of the contemporary business landscape. Consulting firms equip businesses with the tools and strategies to survive and thrive in a dynamic environment by providing expertise in strategic planning, change management, and fostering innovation.

The benefits of utilizing management consulting services are clear. Improved decision-making fueled by data analysis, increased agility to adapt to changing circumstances, and enhanced risk management strategies all contribute to a company's success in uncertain times.

As business trends continue to evolve, management consulting will need to adapt to address emerging challenges. The rise of automation and artificial intelligence may necessitate consulting services focused on navigating these technologies' ethical and human resource implications. Additionally, with a growing emphasis on sustainability, consulting firms may need to specialize in helping businesses integrate environmentally and socially responsible practices into their strategies.

In conclusion, management consulting is vital in navigating uncertainty and achieving sustainable growth. As the business landscape transforms, management consulting firms that stay ahead of the curve and adapt their expertise will be best positioned to empower businesses on their journey toward success.

References

1. McKinsey & Company. (2023, September). Navigating uncertainty: How companies are outpacing change. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/leading-through-uncertainty>
2. KPMG. (2022, April). The imperative of digital transformation. <https://www.forbes.com/sites/noahbarsky/2023/10/02/people-problems-plague-digital-transformation/>
3. Fast Company. (2023, June). Why design thinking is the key to innovation. <https://www.fastcompany.com/90776176/design-thinking-process>

Dmytro BARABAS,
Ph.D., Associate Professor,
Management Department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
ORCID: 0000-0002-8776-6222
barabas@kneu.edu.ua

OVERCOMING OBSTACLES TO THE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN BUSINESS ORGANIZATIONS

Abstract: This work summarizes the obstacles to the development of Ukrainian business organizations under wartime conditions, including: the destruction of buildings and infrastructure as a result of military operations; periodic power outages; falling purchasing power of the population; change in the structure of consumer preferences of Ukrainians; provision of qualified and motivated personnel; reduction in profitability of companies; credit problems, etc. Ways to overcome these obstacles are also considered.

Keywords: business obstacles; organization development; state of war.

Introduction. At first glance, the functioning of business in a country on the territory of which full-scale military operations are taking place is a complete problem. Since the beginning of Russian military aggression, people, housing stock, infrastructure and, of course, business have become the most affected in Ukraine.

The **purpose** of the work is to summarize the obstacles to the development of Ukrainian business organizations in wartime and consider ways to overcome them.

Results. Among the development obstacles faced by Ukrainian companies in the last two years, business representatives single out:

— **destruction of buildings and infrastructure** as a result of military operations. In the first year of the war, 6 stores in the Eldorado chain were destroyed, 3 more were temporarily occupied, and as many as 25 were closed or frozen due to changes in consumer demand, reduced traffic, due to forced migration, and for reasons of reducing the costs of maintaining retail premises, logistics and staff ready to work. At the same time, one of the central warehouses was destroyed, assets located in stores in Mariupol, Kherson, Bucha, Melitopol, Irpin, Nova Kakhovka, Kharkiv, Berdyansk, Brovary and Kyiv were damaged. In two years almost half (65 stores) were closed [7].

To prevent such losses, many companies move their production and warehouse facilities to regions far from military operations, diversify logistics risks, transform distribution networks, etc.

— **falling purchasing power of the population.** According to official data, inflation has exceeded 30% in two years, but the real increase in consumer prices in stores for individual product groups is more significant. The situation is even worse with a reduction in the number of consumers. As early as 2021, UN experts postulated extremely high rates of population reduction in Ukraine due to a combination of factors. This is both a low birth rate and a significant death rate. This was especially facilitated by the stable increase in external migration of Ukrainians [2].

With the beginning of the war, the trends intensified dramatically. As of May 4, 2023, there were already 29 million people living in Ukraine, and these estimates may be overestimated. Up to 9 million Ukrainians have not returned home, having gone abroad since the beginning of the invasion. The economically active population numbered only up to 12 million, of which up to 3 million were unemployed. It is not for nothing that the Ukrainian Institute of the Future fears that soon there will be no one to create GDP in Ukraine [4]. And it is impossible to solve these problems at the business level. A partial mitigation of the situation for an individual company is possible under the conditions of entering foreign markets, diversification of activities, etc. Of course, these paths are long and capital-intensive, so even the leaders of their industries – Nova Post, Uklon, Monobank, Liki24 - are trying hard and gradually to enter foreign markets [3].

— the consequence of the previous ones was the problem of **providing qualified and motivated personnel.** Migration, conscription into the ranks of the armed forces of Ukraine

affect the personnel of companies and the country's labor market. Falling real incomes reduce the motivation of personnel. In general, companies limit the planning period to one year, which adds uncertainty to their employees. Companies compensate for staff shortages by enabling remote work, moving business processes to a virtual environment, developing existing staff and so on.

— **change in the structure of consumer preferences of Ukrainians**, which causes a shortage of some product items and overstocking of other product items (as well as a drop in demand for certain services). The use of optimized inventory management and demand forecasting software, including based on artificial intelligence, helps a little in solving this problem [6]. However, for mono-product companies this situation can become devastating.

— **the problem of power outages** is updated periodically. It even formed a whole segment of alternative and uninterruptible power supply devices. If for household consumers a blackout means that electrical appliances do not work, then for the enterprise it means a stoppage of the production process and a violation of the supply schedule. Therefore, one of the Bukovina companies recently presented a project of autonomous energy supply based on the use of alternative energy sources [5].

— a set of negative trends causes a **reduction in the profitability of companies**. For example, even with a 30% increase in the revenue of catering establishments of Ukraine in 2023, a 10% increase in attendance, and an 18% increase in the average check, the profitability of this business decreased in 38% of restaurateurs, it did not change in the same amount, but only a quarter of five thousand respondents, the company Poster confirmed the increase in profitability [1]. The improvement of the situation will be facilitated by comprehensive reduction of costs and, especially, losses at the enterprise, development of products and services with high added value, flexible response to market requests.

— **credit problems** became another obstacle. Military actions cause a high discount rate, due to which the cost of credit resources is considerable. You can try to join international, state and even regional programs to reduce the cost of loans for entrepreneurs and liberalize requirements for credit collateral. The government program "Affordable loans 5-7-9%" remains a quite popular business support initiative, but it is not available to everyone [5]. Attracting funds from investors, searching for grants, collecting donations are also alternatives.

Conclusions. As long as military actions continue on the territory of Ukraine, barriers remain relevant, and companies are forced to actively look for vacant niches, enter foreign markets, and diversify activities and risks. Minimization and prevention of losses of domestic enterprises are possible under the conditions of systematic forecasting of problems and rapid response to environmental challenges.

References

1. Антонюк Т., Маранчак М. Як змінилися виручка, середній чек і відвідуваність закладів харчування в 2023 році. Три висновки і дев'ять інфографік із дослідження Poster / Тетяна Антонюк, Микола Маранчак. Forbes, 17 січня 2024 р. URL: <https://forbes.ua/company/yak-zminilasya-viruchka-seredniy-chek-i-vidviduvanist-zakladiv-kharchuvannya-u-2023-rotsi-tri-visnovki-i-devyat-infografik-z-doslidzhennya-poster-17012024-18559>
2. В ООН прогнозують скорочення населення України до 35 млн до 2050 року. 28.11.2021. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/782575.html>
3. Гензель Ю. Розвиток під час війни: 5 головних проблем українського бізнесу / Юліана Гензель, 3 серпня 2023 р. URL: <https://mind.ua/openmind/20260808-rozvitok-pid-chas-vijni-5-golovnih-problem-ukrayinskogo-biznesu>
4. Марущак О. Скільки залишиться українців після війни: експерти про скорочення населення та катастрофічне співвідношення жінок і чоловіків / Олександр Марущак. URL: <https://tsn.ua/exclusive/skilki-zalishitsya-ukrayinciv-pislya-vijni-eksperti-poyasnili-chomu-skorochuvatimetsya-kilkist-naselennya-2358379.html>
5. Наумов С. Як український бізнес виживає під час війни / Сергій Наумов. Економічна правда, 6 березня 2023 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/6/697711/>
6. Симоненко К. Дефіцит і затоварювання: з якими складнощами стикається світовий ритейл та як їх можна вирішити / Костянтин Симоненко. Асоціація ритейлерів України, 16.08.2023. URL: <https://rau.ua/novyni/deficit-i-zatovarjuvannja-ritejl/>
7. Шаріпов О. Незолоте «Ельдорадо». Черговий бізнес Віктора Поліщука обростає проблемами – борги, закриття магазинів. Що відбувається з одним із найбільших продавців техніки / Олександр Шаріпов. Forbes, 18 серпня 2023 р. URL: <https://forbes.ua/company/nezolote-eldorado-chergoviy-biznes-viktora-polishchuka-obrostaе-problemami-borgi-zakrittya-magaziniv-shcho-vidbuvaetsya-z-odnim-z-naybilshikh-prodavtsiv-tekhniki-18082023-15473>.

Mariam CHURCHELAURI,
Ph.D. Student,
Faculty of Economics and Business
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Georgia
ORCID 0009-0008-6613-3750
mariam.churchelauri012@eab.tsu.edu.ge

RAILWAY TRANSPORT SUB-CLUSTER DEVELOPMENT IN GEORGIA

Abstract. In the modern period, one of the important areas for Georgia, by which it can establish its own place in the world economy, is the role of a transport hub in the „Middle Corridor“. The most profitable cargo transportation route for Georgian Railways is the alternative connecting route between Caspian and Central Asia and Georgian Railways, through which it connects to the ports of Poti, Batumi and Kulev, from where cargoes are transported directly to the ports of Turkey, Bulgaria, Romania and Ukraine .Rail transport in Georgia serves as a means of developing the country and achieving a competitive edge. Given the international economic climate, the demand for transit freight has seen an increase. The transit infrastructure of the Georgian railways lays the groundwork for the formation and development of the railway transport sub-cluster in Georgia.

Keywords: Georgian Railway, Railway Sub-cluster, Transport.

Introduction. Georgian Railway, as largest single player in transport sector, is of systemic importance for the Country and represents strategically important national asset. JSC Georgian Railway is a vertically integrated railway company which has the 1992 kilometers of electrified railway, including: Length of main rails: 1441.66 km, Length of single-rail districts: 850 km, Length of double-rail districts: 294.84, Number of tunnels: 32, 90% of the entire route is electrified.

The „Baku-Tbilisi-Kars“ railway project is of great importance for Georgia. The length of „Baku-Tbilisi-Kars“ railway is 826 km. It is 254 km in the territory of Georgia and includes 22 bridges, 13 stations, 24 overpasses and 4 snow protection galleries.[6] On January 28, 2015, the train went to Marabda-Kartsakhi in test mode.

Freight transit on the railway route started in 2018. The first freight train left Istanbul in December 2020 and arrived in China's Xi'an province on the „Baku-Tbilisi-Kars“ railway. The „Baku-Tbilisi-Kars“ project aims to transport cargo from the Far East, via Georgia and Azerbaijan, to Europe. 96% of the „Baku-Tbilisi-Kars“ railway project has been completed and is currently in test mode. As a result of the completion of the first phase of the project, which is planned for 2024, the throughput of the mentioned section will be 5 million tons, according to forecast data. „Baku-Tbilisi-Kars“ railway is also known as „Iron Silk Road“.

A new route from China to Georgia and through Georgia to Turkey, Europe and the countries of the Mediterranean Basin, is under development. This route provides an alternative to the existing sea route and creates the possibility of attracting cargo from new markets.

In Georgia, active scientific research is being conducted on the freight and transit function of rail transport. An article by Gechbaia and Tsilosani [2, pp.85-101] reviewed and analysed numerous Georgian and foreign scientific works for the study of container shipping in order to meet the challenges of integrating Georgia into the global satellite transport market. In addition to the above, B. Gechbaya and A. Tsilosani discuss the capabilities and prospects of Georgia under the conditions of the development of the Eurasian transport corridor [3, pp.95-103]. In his dissertation, D. Gondauri discussed the state of the Georgian railways, the development of its transit function and future prospects, as well as analysed freight transportation and the associated risks [4]. D. Gondauri and M. Moistrapishvili, using a mathematical model, discussed the possibilities of increasing railway cargo and developing the Railway Silk Road [5, pp. 64-75].

It should be noted that D. Sidamonidze's dissertation, „Geographic Regularities of the Functioning and Development of Land Transport in Georgia“, provides a complex methodology for the study of land transport, including railway transport, and analyses its geographical

characteristics [7]. M.Churchelauri in the article „Railway Cluster“ discussed the development of railway transport in Georgia as a cluster. [1, pp. 118-126]

Purpose. According to M. Porter’s model [8, pp.209] the components of the production chain within the sub-cluster of railway transport in Georgia include: tracks and straightening, wooden sleepers and other products, bridge and turnout transfer poles, railway stations, lighting systems, Internet, Wi-Fi, smart railway signs and equipment, controller video cameras, construction of bridges, tunnels, production of cables and wires, production of ferrous and non-ferrous metals, wrenches, bolts, and nails.

Georgia has a long history of repairing, modernising, and manufacturing wagons. Important links include: train interior equipment, production of carriage furniture, curtains and other accessories, production of oils and paints, production of plastics, chemical treatment of details, repair, renovation, processing and secondary recycling, overalls, passenger catering, vending machines, governing bodies, educational and research organisations/institutes, logistics companies, associations, and insurance.

According to M. Porter’s model, the connections outside the railway transport sub-cluster in Georgia and the constituent parts of the production chain include: connections with marine, road and pipeline sub-clusters, the ICT cluster, the tourism cluster, the construction cluster, Georgian Post, environmental protection, ecology, and connections with all industries whose products are transported or transited by rail transport.

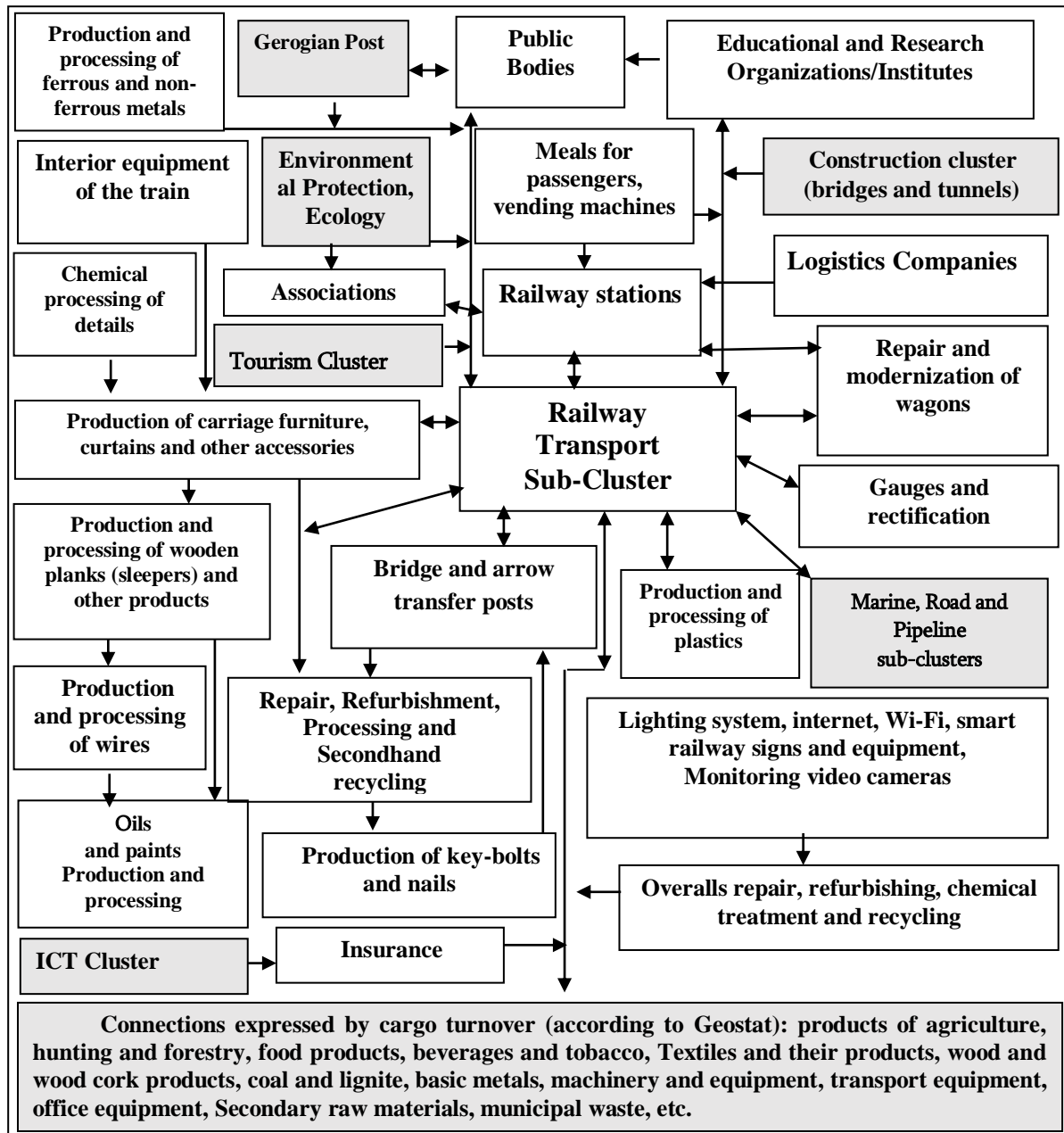
Clusters often include supply firms, specialised infrastructure suppliers, governmental and other agencies which provide specialised learning, education, information acquisition, research and technical support (such as universities and professional development organisations), and organisations that develop standards.

Results. Scheme clearly shows that the railway cluster comprises not only the railway industry but also a wide range of related industries, which provide support for the development of the railway. We can see strong ties with different industries and clusters.

Conclusions. A cluster is a form of network within geographic regions, where the proximity of firms and organization locations provides a certain form of unity and increases the frequency and intensity of interrelations. A cluster encourages productivity not only through purchases and deliveries of production factors, but also through mutual supplementation between the types of activities of cluster participants. The reasons for mutual supplementation within the cluster are related to optimal planning and identifying the sequence of activities. The formation of a railway Sub-cluster in Georgia’s economy will serve as an incentive for the development of Rail infrastructure and economic activities to achieve leading positions in the region.

References

1. Churchelauri M. (2011) „Railway Cluster“, Journal Economics and Business, ISSN 1987-5789. July-August, N4, pp. 118-126.
2. Gechbaia B., Tsilosani A. (2023) „Prospects for intermodal and container transportation for Georgia's integration into the global transport market“ Access Journal 4, N1, pp. 85-101
3. Gechbaia B., Tsilosani A. (2020) „An overview of transport corridors, global development strategies initiatives and economic associations in the Eurasian region“. Journ. Innovation Economics and Management, Volume 7, N2, pp. 95-103 <https://doi.org/10.46361/2449-2604.7.2.2020.95-103>
4. Gondauri D. (2019) „Development of the Railway Silk Road to promote the growth of the Georgian economy“. Dissertation Thesis
5. Gondauri D., Moistsrapishvili M. (2019) „Development of Railway Silk Road as a platform for promoting Georgia’s economic growth“. International Journal of Business and Management 14, N6, pp. 64-75
6. Georgian Railway, www.railway.ge
7. Sidamonidze D. (2020) „Geographic regularities of the functioning and development of land transport in Georgia“.Dissertation Thesis
8. Porter M.E. (2002) Konkurencsiya. Sankt-Peterburg. Moskva. Izdatelskiy dom: Viliams



Scheme – The structure of the railway transport sub-cluster in Georgia

Source: Developed by the author with M. Porter's model

Davit DUGLADZE,
Ph.D. in Business Administration, Associate Professor
Georgian State Teaching University of Physical Education and Sport, Georgia
ORCID 0000-0003-0722-0092
dugladzedavit@gmail.com

Natalia KHARADZE,
Ph.D. in Economics, Associate Professor
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Georgia
ORCID 0000-0002-5800-0957
natalia.kharadze@tsu.ge

Tinatindzotsenidze,
Ph.D. student in Business Administration
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University Tbilisi, Georgia
ORCID 0000-0001-8747-0782
tinatindzotsenidze5@gmail.com

EQUALITY AND DISCRIMINATION IN PUBLIC SERVICE

Abstract. There is a strong interest in discrimination and equality among specialists from Georgia and abroad. Non-governmental organizations in various countries have conducted numerous studies on the mentioned topics. We carried out research in the municipality of Nadzaladevi district. The research was based on a questionnaire. SPSS software was used to process the data. The results of the study revealed interesting trends. Based on the research, conclusions and recommendations were developed. The author's comments and suggestions for future improvements to the noted problem are given at the end of the paper.

Keywords: Equality, discrimination, public sector

Introduction. The issues of equality and discrimination have always been relevant. Numerous articles and reports address topics of discrimination and equality, especially the role of women in the workplace [1],[2]. It is interesting to determine to what extent the issue of equality in the country and structural units is protected. There are many cases when we hear about individuals being discriminated against because of various signs. The struggle against discrimination has been intense in recent years. The law, public defender, and the court play an active role in this process, although it should be noted that problems remain [3].

It should be emphasized that the public defender participates less in discussions of discriminatory issues from private individuals. Solving the problem will require not just legislation but also systemic actions of society. Specifically, the issue should be considered in terms of a systemic approach and should take into account the collaborative involvement of representatives from different fields. There is a lack of efficient crime investigations regarding equality, and prevention measures must be improved. Furthermore, there are a few precedents of public involvement in the face of equality and discriminatory facts. We consider that cultural values and beliefs also influence the concerns listed above [4], [5], [6].

Purpose. The paper aims to introduce existing problems related to the issues of discrimination in the public sector. We will also define the employer's role in the equality process and discuss issues of equality management in the workplace. It is the behavior of the employer that influences the established relationships and the behavior of subordinates [7] [8].

Results. Several researchers have studied the mentioned topics, including scientists and non-governmental organizations [9],[10],[11]. We selected 73 employees of the structure of Nadzaladevi district. The research was conducted using the questionnaire survey method. 80% of employees participated in the study. Research materials were processed in the SPSS program. In the research process, we used logical analysis and reasoning methods. The developed questionnaire includes 20 questions and 101 answer options. The research was conducted using a

questionnaire. We processed the obtained data using the SPSS software package. During the research process, we asked whether the respondents had heard about the facts of discrimination. 16% of the respondents state that they have heard about the mentioned facts. In addition, it is also interesting to note that only 8.3% of the interviewed female respondents admit the existence of discrimination, while the number among the interviewed men is 21.6%. It is difficult to make a decisive conclusion, although we can assume that women are more reluctant to state their position openly than men.

Keeping employees at work after working hours without adequate compensation is a form of discrimination [12]. 39% of respondents frequently have to stay at an organization after working hours. 58.3% of the surveyed female respondents state that they often have to work during non-working hours, and 41.7% state the answer "rarely." Among men, similar answers were distributed as follows, "often" - 27%, "rarely" 67.6%, and "never" 5.4%. It is impossible to insist that women are forced to work overtime against their will and, therefore, are dealing with discrimination. We can also assume that women are more responsible than men and that women's commitment to work is high.

According to the findings, 75% of respondents claim that the overtime is paid by the organization, 7% state that they do not have to perform overtime work, 5% believe that overtime is paid only for some employees, and 13% state that overtime work is not paid at all.

Even though many surveyed respondents have a long working experience, 46% indicate that they have never been promoted. Furthermore, 82% of respondents claim they have the ability and deserve to be promoted, but their requirements are not fulfilled.

Although the respondents avoided the direct question about discrimination, many indirect questions revealed that, to a small extent, discrimination still exists in our society. In particular, 16% indicate that there are facts of nepotism in their organization. The presence of nepotism in the organization is confirmed by 4.2% of the surveyed women and 24.3% of the men.

To maintain harmonious relationships in a public institution, it is critical to design modern management methods in which the supervisor plays a fundamental role. Tensions are typically detected in organizations during unfair decisions or signals of discrimination. Throughout the research process, we were interested in whether different opinions are acknowledged in the organization. 82% of respondents gave a positive response. 16% partially agree with the expressed opinion, while 2% disagree. Furthermore, 73% of men and 95.8% of women agree with this opinion. It should be noted that even a single individual or organizational culture can impact the organizational climate [13], [14].

One indicator of discrimination is a feeling of hopelessness about career management and advancement. Job discrimination affects the career development of employees [15],[16]. When asked whether the respondents have equal opportunities for advancement and promotion, only 64% gave a positive answer, 29% partially agreed with the opinion, and 7% openly stated that they are not given equal opportunities in terms of promotion. 54% of men and 79.2% of women evaluate this fact negatively.

The extent to which the existing management system in the institution detects the facts of discrimination and eliminates them is crucial not just for the organization's effectiveness but also for improving its image [17]. 44% of respondents disagree with the opinion, 30% partially agree, and only 26% believe there is a fight against discrimination by the institution's management. It is surprising to get such responses from public officials when, in numerous questions, they did not confirm (only in part) the presence of any form of discrimination. The attitude of women and men in this particular issue is almost identical. 41.7% of women and 45.9% of men do not agree with the opinion.

Naturally, even little cases of discrimination within the organization exacerbate tense situations. Studies confirm that various forms of discrimination in the workplace increase the level of stress in an individual, thereby worsening his health. In addition, there is a connection between

the experience of discrimination and high blood pressure [18], [19]. 62% of respondents claim that the organization has no stressful environment, while 25% believe it is partially stressful.

Speaking loudly about the existence of discrimination by employees is an indicator of a high level of democracy and freedom of speech. It is interesting whether the respondents refer to the supervisor during the discrimination. 10% of respondents answer positively, whereas 10% answer negatively. 80% of respondents claimed they had not experienced discrimination.

Detecting and responding to discrimination by supervisors is critical for increasing the productivity of each employee. 11% of the interviewed respondents stated that there was no response from the supervisor to the facts of discrimination, while 5% responded positively.

Conclusions and recommendations developed as a result of these findings are presented in the final part.

Conclusions.

— It is significant to highlight that discussing discrimination is far simpler for men than it is for women. It is critical to form groups in institutions that will assist employees in exposing the mentioned facts. More propaganda is needed to make it easier for victims of discrimination to speak openly and defend their interests;

— Furthermore, it is worth emphasizing that women are most likely to work overtime. The institution needs to examine the available facts to determine whether there is a place for discrimination against women or if the mentioned facts are related to their status.

— Even though some interviewees believe that advancement should be made within their capabilities, they are not allowed to do so. It is also crucial to have legal regulations that balance the career management of senior and experienced employees.

— In some cases, it can be assumed that employees do not understand the forms of discrimination and have little information about when their interests can be harmed and in what form they should defend themselves.

We believe that conducting relevant training with the assistance of lawyers is crucial to solving the problem mentioned above.

— As a result of the research, it was established that the administration discovers the facts of discrimination and fights against them. On the other hand, in direct questions, the employees denied the presence of discrimination.

— We believe assessing the current organizational climate and taking suitable measures will provide positive outcomes.

References

1. McKinsey & Company and LeanIn.Org. (October 5, 2023). Women in the Workplace 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>
2. Kharadze, N., Tikishvili, M., Giorgobiani, M., Katsitadze, N., Pirtskhalaishvili, D., & Dugladze, D. (2023). Study of married women's attitude towards retirement age. *Asia Life Sciences, Volume - 13, Issue 07*.
3. Parliament of Georgia. (2014, May 2). Law of Georgia on the Elimination of All Forms of Discrimination. Retrieved from matsne.gov.ge: URL: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/2339687?publication=3>
4. Kharadze, Natalia; Kakhaber, Chikhradze. (2015). Cultural Parallels Between Russia and Georgia and Their Effect on Women Employment. *CULTURE AND RUSSIAN SOCIETY*. Helsinki.
5. Moussavi, S. (Oct 31, 2019). Human Rights Violations Caused By Influence of Cultural Practices and Implicit Beliefs; Especially For Women.
6. Müller, J., Striebing, C., & Schraudner, M. (2022). Diversity and Discrimination in Research Organizations: Theoretical Starting Points. Emerald Publishing Limited.
7. Kharadze, N., Katsitadze, N., Pirtskhalaishvili, D., Dugladze, D., & Tushishvili, N. (2024). GEORGIAN MANAGEMENT STYLE AND THE RESEARCH OF FACTORS AFFECTING THE BEHAVIOUR OF SUBORDINATES IN THE MINISTRIES OF ECONOMIC PROFILE. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 1(54)*, 499–508. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.54.2024.4263>
8. Pirtskhalaishvili, D., Kharadze, N., Katsitadze, N., Dugladze, D., Sulxhanishvili, T. (2023). Study of the factors influencing the satisfaction of employees in the territorial units of the Tbilisi city hall. Access to science, business, innovation in the digital economy, ACCESS Press, 4(3), 387-399, [https://doi.org/10.46656/access.2023.4.3\(4\)](https://doi.org/10.46656/access.2023.4.3(4))

9. International Labour Organization. (Adopted at the 86th Session of the International Labour Conference (1998) and amended at the 110th Session (2022)). ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work and its Follow-up. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/normativeinstrument/wcms_716594.pdf
10. brighthr. (2024, Jan 30). What is discrimination at work? And what is equality?, Retrieved from brighthr.com: <https://www.brighthr.com/articles/equality-and-discrimination/>
11. IMD. (2024, February). What is discrimination in the workplace? And what to do about it! Retrieved from imd.org: <https://www.imd.org/reflections/discrimination-in-the-workplace/>
12. Parliament of Georgia. (Consolidated version (final) 2023, November 30). Organic Law of Georgia, Retrieved from matsne.gov.ge: <https://matsne.gov.ge/en/document/view/1155567?publication=26>
13. Reeves, M. (2023, November 30). How Organizational Culture Influences Employee Behavior, Retrieved from togetherplatform.com: <https://www.togetherplatform.com/blog/how-organizational-culture-influences-employee-behavior>
14. Giorgobiani, M., Dugladze, D., Dzotsenidze, T., & Qajaia, T. (2023). THE ROLE OF THE LEADER IN THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL CULTURE FORMATION AND MAIN CHALLENGES. Innovative Economics and Management, 124-133. DOI: <https://doi.org/10.46361/2449-2604.10.3.2023.124-133>
15. Labor Law Advocates. (2023, April 26). HOW WORKPLACE DISCRIMINATION AFFECTS CAREER ADVANCEMENT, Retrieved from *getjusticenow.com*: <https://getjusticenow.com/how-workplace-discrimination-affects-career-advancement/>
16. Damian McCarthy. (2024, February 26). How Workplace Discrimination Affects Career Development. Retrieved from damianmccarthy.com: URL: <https://damianmccarthy.com/how-workplace-discrimination-affects-career-development/>
17. Crowley, N. (October 2020). Identifying and Preventing Systemic Discrimination at the Local Level.
18. Medicovert Hospitals. (2023, July 29). Workplace Discrimination's Link to High Blood Pressure. Retrieved from medicoverhospitals.in: URL: <https://www.medicoverhospitals.in/articles/workplace-discrimination-high-blood-pressure>
19. ORTEGA, P. R. (2022, Sep 14). Discrimination causes nearly instantaneous spikes in stress hormones. Retrieved from *www.science.org*: URL: <https://www.science.org/content/article/discrimination-causes-nearly-instantaneous-spikes-stress-hormones>

Ineza GAGNIDZE,
Ph.D., Associate Professor,
Faculty of Economics and Business
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Georgia
ORCID 0000-0002-5928-3813
ineza.gagnidze@tsu.ge

CIRCULAR ECONOMY BUSINESS MODELS: A BRIEF LITERATURE REVIEW

Abstract. The introduction of circular economy business models is connected with the big changes. The effectiveness of transformation will depend on the introduction of appropriate technologies, education, etc. The author presents the interconnection of Sustainability and the Circular Economy Business Models in a three-dimensional plane.

Key words: Circular Economy Business Models, Sustainability, Education

The European Commission adopted the new circular economy action plan (CEAP) in March 2020. It is one of the main building blocks of the European Green Deal, Europe’s new agenda for sustainable growth [1]. While the first Circular Economy Action Plan of 2015 focused on the recyclability of products, this second one emphasises the preventive actions to undertake, specifically in waste prevention and management.

According to the EEA report (2016) the concept of the circular economy reflects the recognition that European systems of production and consumption need to be fundamentally transformed to achieve the EU's 2050 vision of “living well within the limits of our planet” [2, p.1]. It is also a prerequisite to achieve the EU’s 2050 climate neutrality target and to halt biodiversity loss. According to a recent study by Cambridge Econometrics, the circular economy

has the potential to increase the EU's GDP by an additional 0,5 % and create around 700 000 new jobs by 2030 [3, p. 4]. Coscieme et al., (2022) argue that this transformation requires innovation in business-model design, technology, and social practices through the adoption of specific policy making, education, and behavioral change enablers [4].

In recent years, attention to the circular economy (CE) has grown considerably and it is now recognised as a model capable of overtaking the current linear economy of unsustainable production and consumption. Organisations have started to implement circular practices to transition towards this sustainable business model and to disclose CE performance to their stakeholders [5-8].

According to OECD (2018) circular business models represent fundamentally different ways of producing and consuming goods and services. The organization discusses five headline business models for a more circular economy: 1. Circular supply models; 2. Resource recovery models; 3. Product life extension models; 4. Sharing models; 5. Product service system models [9, p. 4]. Henry et al., (2020) analyse the circular business model strategies and innovations adopted by circular start-ups, relying on a novel data sample of 128 circular start-ups identified in three major CE ecosystems in Europe: the Randstad region in the Netherlands, Berlin and London. Based on this data, a novel typology of circular start-ups is proposed, distinguishing between five circular start-up archetypes: design-based, waste-based, platform-based, service-based and nature-based start-ups [10].

Winquist et al., (2023) discuss the circular economy model through circular economy strategies. According to the authors “the R-strategies can be classified under three approaches: 1) smarter product use and manufacture (R0 Refuse, R1 Rethink, R2Reduce), 2) Life extension strategies (R3 Reuse, R4 Repair, R5 Refurbish, R6 Remanufacture, R7 Re-purpose), and 3) creative material application (R8 Recycle, R9 Recover) [11, p. 3]. To (2023) discusses opportunities, risks, and challenges of existing circular business models in packaging in terms of waste hierarchy levels – reducing and dematerialising, reusing and refilling, replacing, and recycling – before examining the entrepreneurial ecosystems in which they operate [12].

As it mentions in the documents for the European Commission, Industry 5.0 focuses on three main directions: human-centric (promotes talents, diversity, and empowerment), sustainable (leads action on sustainability and respects planetary boundaries) and resilient (is agile and resilient with flexible and adaptable technologies). The purpose of Industry 5.0 is to improve human living standards. The concept of sustainability is composed of three pillars: environmental, social, economic. The circular economy (with its business models) emerges as one of the important tools to achieve sustainability. The interconnection of sustainability and the circular economy business models are explained based on a three dimensional plane (see Figure). As shown on Figure, the effectiveness of achieving sustainability (with its three pillars) directly linked with the process of introducing/developing the circular economy business models.

We will continue our discussion with the analysis by Esposito et al., (2023). The authors conducted using a sample of 124 European companies, indicates a positive impact of the board size, board gender diversity and the presence of the corporate social responsibility committee on the level of circular economy disclosure within the integrated reports [13]. According to Montag (2023) in Japan, the path to a circular economy began at the turn of the millennium: in 1999, the METI formulated its first Circular Economy Vision; in 2000, the MOE published the first outline of the Fundamental Plan for Establishing a Sound Material-Cycle Society. Germany's transition to a circular economy is mainly guided by the legal framework of the Circular Economy Act, first enacted as the Closed Substance Cycle and Waste Management Act in 1996 and adapted by amendments in 2012 and 2020. This article outlines the main ways in which both countries are currently making the transition to a circular economy, providing an important knowledge base for further development [14].

Scarpellini et al., (2020) analyze the relationship between environmental capabilities for the circular economy and the circular scope (CS) achieved by a sample of Spanish firms with more

than 50 employees that expressed interest in the circular economy, eco-design, eco-innovation and other environmental issues. The results suggest a positive relationship between the CS of firms, their environmental accounting practices and their level of CSR and accountability [15].

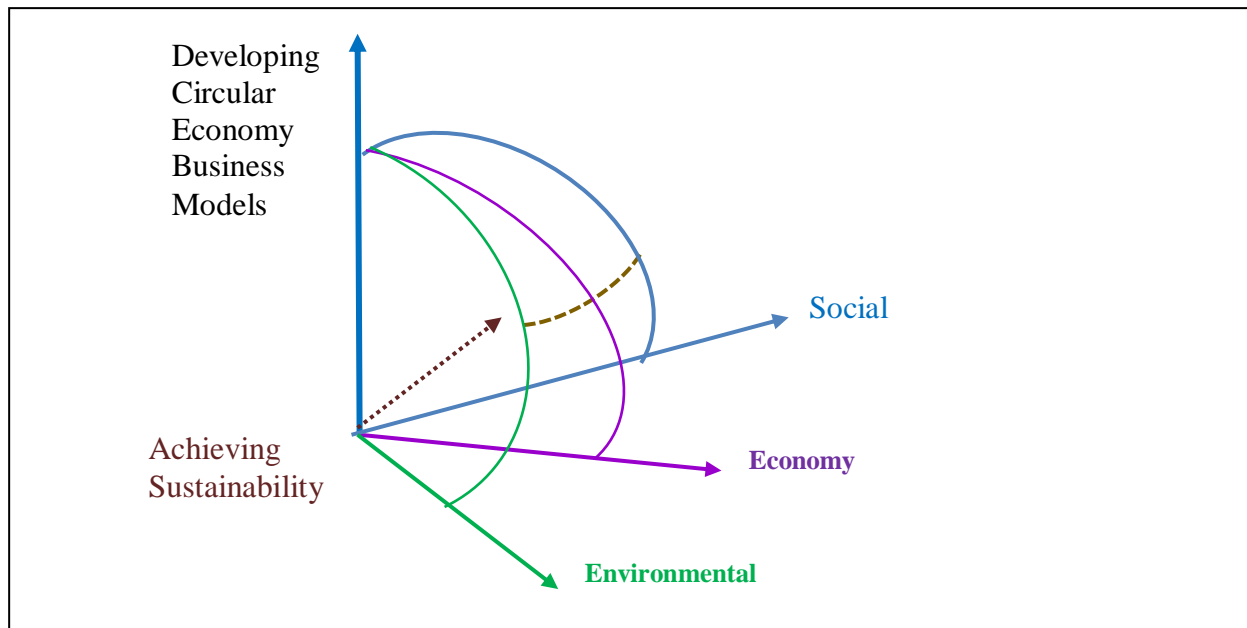


Figure – The interconnection of sustainability and the circular economy business models
 Source: elaborated by the author

Tuzemen and Kunday (2023) argue that circular start-ups in Turkey can be categorised under five categories: 1) Recycling Companies, 2) Sharing Based Endeavors, 3) Recycled Material Users, 4) Second-Hand Product Marketplaces, 5) Waste Management Platforms [16].

Based on the above-mentioned, it can be concluded that the introduction of circular economy business models is connected with the big changes [17-21]. The effectiveness of transformation will depend on the introduction of appropriate technologies, education (at all levels) [22-26] and changing the behavior of the population.

References

1. *Circular economy in Europe*. Developing the knowledge base. EEA Report No 2/2016 ISBN 978-92-9213-719-9 ISSN 1977-8449 doi:10.2800/51444 <https://www.socialistsanddemocrats.eu/sites/default/files/Circular%20economy%20in%20Europe.pdf> (accessed 12 March 2024).
2. *European Commission, Directorate-General for Environment, Living well, within the limits of our planet: 7th EAP – the new general Union environment action programme to 2020*. (2014) Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2779/57220>
3. *DRAFT REPORT on the New Circular Economy Action Plan (2020/2077(INI))* European Parliament 2019-2024 Committee on the Environment, Public Health and Food Safety PE652.387v02-00; PE652.387v02-00.
4. Coscieme, L., Manshoven, S., Gillabel, J., Grossi, F. & Mortensen, L.F. A framework of circular business models for fashion and textiles: the role of business-model, technical, and social innovation, *Sustainability: Science, Practice and Policy*, Vol.18, No.1, (2022), pp. 451-462. DOI: 10.1080/15487733.2022.2083792.
5. Bienkowska, J. “The Issues of Fashion Brand Equity in a Circular Economy”, *Annales Universitatis Mariae Curie-Sklodowska, sectio H – Oeconomia*, Vol. 57, No. 1, (2023) DOI:10.17951/h.2023.57.1.41-59.
6. Gagnidze, I. Cluster Approach for Circular Economy. International Scientific and Practical Internet Conference “Business Strategy: Ukrainian Realities and Convergence with the EU Opportunities”, pp. 163-166, 8 November, 2023 KNEU, Kyiv, Ukraine, (2023) pp. 163-166. DOI: doi.org/10.35668/978-966-926-463-3
7. Scholtysik, M., Rohde, M., Koldewey, C., & Dumitrescu, R. Designing Business Models for a Circular Economy”, in *Proceedings of the International Conference on Engineering Design (ICED23)*, Bordeaux, France, 24-28 July 2023. DOI:10.1017/pds.2023.135

8. Figge, F., Thrope, A., S. & Manzhynski, S. Between you and I: A portfolio theory of the circular economy. *Ecological Economics*, Vol. 190, 107190, (2021) <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2021.107190>.
9. OECD. Business Models for the Circular Economy – Opportunities and Challenges from a Policy Perspective. POLICY HIGHLIGHTS, OECD Publishing, Paris (2018) <https://www.oecd.org/environment/waste/policy-highlights-business-models-for-the-circular-economy.pdf> (accessed 12 March 2024)
10. Henry, M., Bauwens, T., Marko Hekkert, M. & Kirchherr, J. A typology of circular start-ups: An Analysis of 128 circular business models, *Journal of Cleaner Production*, Vol 245, 118528, (2020) <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118528>.
11. Winquist, E., Horn, S., Tuovila, H., Lavikko, S., Sorvari, J., Joutsjoki, V., Karhu, M., Slotte, P., Kautto, P., Kivikytö-Reponen, P. & Ilvesniemi, H. R-strategies in circular economy: Textile, battery, and agri-food value chains. Natural Resources and Bioeconomy Studies, Natural Resources Institute Finland (Luke) (2023), <https://jukuri.luke.fi/handle/10024/553461> (accessed 12 March 2024)
12. To, J. Circular business models: Policy enablers for plastic packaging alternatives in India. (IDOS Discussion Paper 8/2023), Bonn: German Institute of Development and Sustainability (IDOS), (2023), <https://doi.org/10.23661/idp8.2023>.
13. Esposito, B., Raimo, N., Malandrino, O. & Filippo, V. Circular economy disclosure and integrated reporting: The role of corporate governance mechanisms. *Business Strategy and the Environment*, (2023), pp.1-17. <https://doi.org/10.1002/bse.3427>.
14. Montag, L. “Roadmap to a Circular Economy by 2030: A Comparative Review of Circular Business Model Visions in Germany and Japan”, *Sustainability*, Vol. 15, No.6, 5374, (2023), <https://doi.org/10.3390/su15065374>.
15. Scarpellini, S., Marín-Vinuesa, L.M., Aranda-Usón, A. & Portillo-Tarragona, P. Dynamic capabilities and environmental accounting for the circular economy in businesses. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 11 No. 7, (2020), pp. 1129-1158. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-04-2019-0150>
16. Tuzemen, B. & Kunday, O. Circular start-ups in Turkey: an exploratory study. *International Journal of Management Economics and Business*, Vol. 19, No. 2, (2023), pp.217-242 <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2850806>
17. Gagnidze, I. Future challenges and the problems of development of the Circular Economy Business models. Proceedings of the International Scientific and Practical Internet Conference “BUSINESS STRATEGY: FUTUROLOGICAL CHALLENGES”. ISBN 978–966–926–310–0. KNEU, Kyiv, 20-22 November, (2019), pp.13-18. https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/31848/sbfv_19_1.pdf?sequence=1
18. Vesperi, W., Gagnidze, I. & Sobolieva, T. “Industrial revolutions and human capital for the new normal: a cross-country analysis of the university system, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. (2024) <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2023-3838>
19. Vesperi, W., Gagnidze, I. & Sobolieva, T. Improving Human Capital for the New Normal: Challenges for the University System”, Conference proceedings of the 2nd Conference in Business Research and Management, (2024), ISBN 979-12-218-0878-0 <https://www.aracneeditrice.eu/anteprime/9791221808780.pdf>
20. Kraveishvili, G. & Gogorishvili, I. Research and evaluation of perceptions of inclusive economic growth in Georgia. *Estonian Discussions on Economic Policy*, Vol. 30, No. 1-2, (2022) pp.150-171. <https://doi.org/10.15157/tepe.vi1-2.22092>
21. Papachashvili, N., Mikaberidze, T. & Roblek, V. Public Policy Opportunities for the Transition to a Circular Economy: Highlights of Scientific Research. 7th FEB International Scientific Conference “Strengthening Resilience by Sustainable Economy and Business – Towards the SDGs”. Eds.Z. Nedelko; R.Korez Vide, Proceedings. (2023), pp.79-88.
22. Lekashvili, E. & Bitsadze, M. The Role of University Spin-Offs in the Success of Research Programs. Nata, R. V. (Ed.), *Progress in Education*, Vol. 68 Chapter 4, Nova Science Publishers, Inc., New York, NY, (2021), pp. 73-102, DOI: <https://doi.org/10.52305/WPPN2619>
23. Sepashvili, E. Supporting digitalization: Key goal for national competitiveness in digital global economy. *Economia Aziendale Online*, Vol. 11 No. 2, (2020), pp. 191-198, DOI: <http://dx.doi.org/10.13132/2038-5498/11.2.191-198>
24. Seturidze, R. Trends in Teaching Modern Information Systems in the Field of Taxation within Higher Educational Institutions”, Nata, R. V. (Ed.), *Progress in Education*, Vol. 68 Chapter 8, Nova Science Publishers, Inc., New York, NY, (2021), pp. 203-227, DOI: <https://doi.org/10.52305/WPPN2619>
25. Charekishvili, L. Lifelong Education and ICT in Georgia. IV International scientific and practical conference Strategic Imperatives of Modern Management (SIMM-2018), KNEY, Kyiv, (2018), pp.273-278. <https://core.ac.uk/download/pdf/197267023.pdf>
26. Kharadze, N., Giorgobiani, M., Melkoshvili, T., Dzebisauri, L. & Pirtskhalaishvili, D. Effective strategies to manage teacher intellectual work productivity in distance learning. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, Vol. 8, No. 4, (2021) pp. 653-665, <https://doi.org/10.15549/jeeecar.v8i4.840>.

Beata GREBLIAUSKIENE,
Ph.D., Associate Professor,
Communication Department
Vilnius University, Lithuania
ORCID 0000-0002-6504-4587
beata.grebliauskiene@kf.vu.lt

Denys LIFINTSEV,
Ph.D., Associate Professor,
Management Department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
ORCID 0000-0003-4074-3725
lifintsev.denys@kneu.edu.ua

PERCEIVED INTERCULTURAL COMMUNICATION CHALLENGES FOR YOUNG PROFESSIONALS: COMPARATIVE STUDY LITHUANIA VS UKRAINE

Abstract. The report presents a study of the attitude of young management specialists to the problems of intercultural communication and expectations of help from organizations. The research is focused on two European countries: Lithuania and Ukraine, which have similar historical, but different actual socio-cultural experience. The research data demonstrates the dominance of the characteristics of Generation Z in relation to socio-cultural specifics in the investigated questions.

Keywords: intercultural communication, globalization, young professionals, Lithuania, Ukraine.

Introduction. In a globalized business environment, the role of intercultural (or cross-cultural) communication has become crucial (Richter et al., 2020). A lot of young professionals have entered the market facing numerous challenges and opportunities brought by globalization and digitalization. While Gen Zers are supposed to be the most digitally savvy and globalized (McCrindle, 2014) generation ever, these young people need to obtain a real business experience of intercultural interaction and communication. And it is their companies' interests to provide them with opportunities to improve such competences.

Purpose and methods. This study is aimed at exploring the perceived intercultural communication challenges young professionals face and potential support from their companies they want to receive. Our research is focused on two European countries: Lithuania and Ukraine. We used an online questionnaire to collect the responses from students at Vilnius University (Lithuania) and Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine) and compare their attitude to some of the most widespread obstacles for effective intercultural business communication such as language barriers, lack of knowledge about other cultures and lack of trust to foreign business partners or colleagues. Our sample included 50 Lithuanian and 100 Ukrainian students. We used a 5-grade Likert scale to measure the attitude to the obstacles and potential support from companies where 1 was the not a meaningful obstacle at all, 5 – a greatly meaningful obstacle. The same approach was used for the support methods.

Results. Our research findings highlighted that young professionals from both countries perceive intercultural communication barriers as rather moderate ones (Table 1). At the same time young Ukrainians perceive language barrier as a more serious one compared to their Lithuanian colleagues. It goes in line with the results of the world's largest ranking of countries and regions by English skills (English proficiency index) where Lithuania holds 21st (out of 113) position being in a group of countries with a high proficiency level while Ukraine holds 45th position sharing the pool with other Moderate proficiency level countries (EF, 2024).

Table 1 – Perceived intercultural communication challenges for young professionals

Nationality	Language barrier	Lack of knowledge about other cultures	Lack of trust to other cultures` representatives
Lithuanians	2,4	2	2,3
Ukrainians	2,9	3	2,4

Source: formed by authors

Lithuanian and Ukrainian Gen Zers showed absolute similarity in perceived potential help and support from their companies (Table 2). Both groups of students treat potential support from their companies as highly demanded. They would like to have free language courses and professional training sessions to improve their intercultural communication competences. Such motivation of young people can be treated as a positive feature for both nations being especially important for Ukraine as a country willing to join the EU (Fleseriu et al., 2022).

Table 2 – Perceived potential support from the companies for young professionals

Nationality	Language courses	Professional cross-cultural communication training sessions
Lithuanians	4	3,5
Ukrainians	4	3,5

Source: formed by authors

While both groups perceived intercultural communication barriers as not very significant, they still showed their motivation to improve their competences. Both potential support tools received significantly higher grades compared to the obstacles` evaluation.

Conclusions. Peculiarities of the Generation Z, young professionals belong to, concerning relationship with otherness and assessment of one`s knowledge and skills dominate the influence of sociocultural specifics on the approach to the challenges and obstacles of intercultural communication as well as expectations for help from organizations.

Young professionals emphasize the need for language improvement courses much more than the challenges to intercultural communication caused by possible insufficient language skills.

Regardless of how barriers to intercultural communication such as lack of knowledge and mistrust are assessed, young professionals express a strong need for intercultural trainings.

References

1. Richter, N. F., Bakel, M.V., Schlaegel, C., & Lemmergaard, J. (2020). Navigating an increasingly intercultural reality-intercultural competence in European international management. *European Journal of International Management*, 14(2), 195-209.
2. McCrindle, M. (2014), *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*, 3rd ed., McCrindle Research, Bella Vista.
3. The world`s largest ranking of countries and regions by English skills [Electronic source] Available at: <https://www.ef.com/wwen/epi/> (Accessed 17.04.2024).
4. Fleseriu C., Jeronimo N. A., Tamuleviciute-Seksteliene, A., & Lifintsev, D. S. (2022). European values and effective business interaction. *Strategy of Economic Development of Ukraine*, 50, 32-44. <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.50.032.044>

Nino GRIGOLAIA,
Ph.D., Professor
Alte University, Georgia
ORCID 0009-0002-8637-2106
nino.grigolaia@tsu.ge

CHALLENGES OF TAX REGULATION IN THE GIG ECONOMY

Abstract. The article analyzes the phenomenon of self-employment in the gig economy and discusses the challenges of self-employment tax regulation. Businesses operating with digital platforms (applications) - the gig economy, increase the differentiation of incomes, which necessarily creates the need for adaptation of income tax taxation. The main problems faced by the tax authorities in the process of taxation of the self-employed are highlighted. The result of the research is to create recommendations for simplifying the tax regulation of incomes received from this form of work. It is concluded that the tax systems should be reformed in such a way that the self-employed are not overly stimulated in terms of tax evasion, as this threatens budget revenues and the social protection of the population.

Keywords: gig economy, digital platform, online freelancing, tax regulation.

Introduction. The gig economy is an economic model in which workers perform certain functions for employers using online platforms. The term "gig economy" refers to a free market system in which traditional businesses hire independent contractors, freelancers, and short-term workers to perform individual tasks or jobs [1].

This includes activities such as taxis, courier services, website development, etc. The main essence of the gig economy is that people can use their free labor resources and skills to perform different jobs, and freely manage their work schedule and income. At the same time, online platform companies can quickly find workers and reduce staff retention costs. Self-employment is a form of labor activity in which a person independently performs work or services without being a permanent employee of an organization. Such workers receive income directly from the orderer or middleman, who offers online platforms for finding orders to consumers. Income from self-employment must be taxed according to the taxes prescribed by law. Self-employment may be regulated by various legislative acts and there may also be special tax relief regimes.

In the modern world, changes in the labor market are caused by various reasons and are manifested, first of all, in the increase in the number of non-standard forms of employment. Technological changes have had a significant impact on the structure of employment and wages in recent decades [2]. The demand for occupations related to traditional, routine work is decreasing, which is caused on the one hand by the increase in the number of people with relevant education and on the other hand by the introduction of new technologies and the emergence of new forms of employment [3]. Will ongoing changes be beneficial (by increasing the flexibility and adaptability of the workforce) or detrimental (by reducing the quality of the workforce as a result of automation, globalization, labor market deregulation, and the growing power of large employers)?

Changes in the labor market raise important questions about taxes. In today's labor market, there is a growing share of workers earning income outside of the traditional employee-employer relationship, and there are concerns that this growth is being driven by tax avoidance incentives built into tax systems. Differences in the taxation of different types of employment can have a significant impact on the labor market, and the question arises: how should the tax system adapt to the expansion of non-standard work?

Results. It is possible to single out several global trends that affect the current situation in the labor market and following which adequate changes should be made in the taxation system, especially in income tax taxation.

The first trend - is the change in the demand for labor skills. Basic literacy, manual labor, and diplomas provide fewer and fewer opportunities for employment and income. The changing demand for job skills affects millions of people, and to succeed in the digital world of work requires the right cognitive skills, including digital, social-emotional, and vocational, as well as the motivation to cope with change and master new job skills, both in and out of the workplace.

Building the skills mentioned above requires a solid foundation in human capital and lifelong learning. For these purposes, it is appropriate to expand adult education opportunities, invest in infrastructure, and provide social protection. Accordingly, sources of financing are needed, including well-organized direct and indirect tax administration, reform of the subsidy system, and reduction of tax evasion by international companies.

Changes in the demand for labor skills require a more flexible approach to income tax, perhaps differentiating deductions to finance the increased costs of training in digital occupations.

The second trend - is businesses operating with digital platforms (applications) - the gig economy. A wide range of sites and applications reduce costs and facilitate changes in the structure of employment. It is difficult to separate the impact of digitalization from other factors affecting employment dynamics, such as the general economic downturn or the relocation of production abroad. However, some influences are clear.

The McKinsey Global Institute report on the US labor market indicates that the exit from the recession has been accompanied by fewer job creation. During an economic crisis, large companies try to increase productivity not by increasing output or introducing innovations, but by reducing the number of employees. Automation of factories has become an ongoing process, and jobs are at risk during economic slowdowns or recessions. In addition, the introduction of digital technologies leads to a decrease in the number of semi-skilled workers. Robots are replacing workers on assembly lines, and information systems are beginning to perform operations that were previously performed by accountants, office managers, and other office workers. They will be replaced by low-wage (in cases where automation is not economically viable) and high-wage (in cases where skills to create and use digital tools are needed) workers. The expected results will be the differentiation of the population according to the level of income, the increase in unemployment, as well as the reduction of the income and standard of living of people in regions with limited employment opportunities.

Thus, digitalization is accelerating the widening gap between low- and high-wage workers. Digital companies show the largest increase in wages, but in terms of number of jobs, their share in the overall structure of the economy is small. Therefore, the differentiation of incomes will lead to the actualization of the issue of progressive taxation. Recent research suggests that progressive taxation can, under certain conditions, promote economic growth and employment in both the short and long term.

Some new forms of employment are modifications of traditional employment in the employee-employer relationship, in which the employer deducts income tax when paying wages (labor sharing, job sharing, temporary management, remote work based on IT technologies), not requiring adjustment of tax administration.

Other forms - digital platform work (the gig economy) can be considered as an evolution of outsourcing. Outsourcing began to spread in the 90s when intermediaries appeared between employees and employers in the form of private employment agencies. Companies increasingly turn to specialized call centers, data processing centers, companies that provide accounting and marketing services, etc. Then digital technologies replaced the intermediary recruitment agencies and now the search for a service provider is done using applications. In most cases, the employee is considered self-employed or freelancer. In many cases, such self-employment is essentially fictitious it represents an employment relationship [4] and is used by companies to reduce labor costs.

The most famous examples of digital platforms are taxi and food delivery services. Platforms related to household services, in particular cleaning, maintenance, or gardening. New platforms include drug and parcel delivery, professional, creative, multimedia, technology, writing and translation services, and sales and marketing support.

The work of digital platforms is only partially related to the digital economy, they are mainly micro-entrepreneurs and, as a rule, it is a very low-paid job that requires low qualifications: namely, content modernization in social networks, creation of online catalogs of products, posting of video materials on YouTube, etc.

Online freelancing, where experienced self-employers—translators, accountants, and others—find new clients, and set their terms and conditions. The majority of job seekers through digital platforms (at least in developing countries) are people of mass occupations, blue-collar workers (drivers, couriers, cleaners, technical workers), and gray-collar workers (tutors, fitness trainers, consultants, nurses, and nannies).

Regarding the taxation of digital platforms, for example, the Belgian government introduced a favorable tax regime for job platforms, but this decision was overturned by the Constitutional Court, as it contradicted the principle of equality and non-discrimination. Estonia introduced simplified tax procedures for Uber drivers. The rise of Uber in Sweden has led to a review of taxi regulations, including taxation. In France, special requirements were introduced for gray-collar workers (teachers, fitness trainers and consultants, nurses and nannies). Several legal processes have been launched to determine the employment status of platform workers or the industrial affiliation of platforms across Europe. Courts make different decisions on these cases, taking into account the specific characteristics of each case and the national framework. Many recent decisions (from mid-2020) declare platform workers as employees [5].

Dealing with taxes is a difficult task for platform workers, many of whom are young, inexperienced in finance, and only work part-time for platform companies. They are often unaware that the tax laws treat them as business owners or self-employed, that they must calculate and pay taxes, or that they are subject to self-employment taxes. This ignorance is understandable because people who previously only received a salary do not have experience in the tax system.

However, advances in technology and the development of the platform economy have made it easier for platform workers to fulfill commitments that were previously impossible for traditional small businesses. Platform companies have enabled millions of people to become business owners with little or no start-up costs. This allowed more people than ever before to take on extra work, often part-time. In addition, advances in technology have changed the way business owners receive and process payments, and track revenues and expenses.

As a result, the "old" tax regime is no longer a reasonable model for small businesses. Scientists offer their options for changing taxes for workers in the growing digital economy. First, withholding tax by online platforms from the income earned by individuals working with these platforms. In this case, platform companies, like traditional employers, withhold a fixed percentage of platform workers' gross earnings to cover their self-employment and income tax obligations. Secondly, it is proposed to give such persons a standard deduction that entrepreneurs can use. Like the regular standard deduction, this deduction will be optional and the taxpayer can waive it if actual expenses exceed it. Such a simplified tax regime will help improve compliance with the law, as well as increase efficiency by reducing the time, costs, and anxiety associated with tax compliance [6].

Tax regulation of this form of labor activity is often very difficult due to several factors. Some of the self-employed use various digital platforms that act as intermediaries that help them find orders. The use of digital platforms in the labor market has both advantages and disadvantages. For example, such platforms allow workers to freely choose their work schedule and volume. However, for the economy as a whole, such digital platforms increase the risk of

receiving taxes in the budget. Therefore, it is necessary to analyze self-employment from different angles, to establish new options for tax regulation of the gig economy, taking into account their specific needs and compliance with the modern digital economy. At the same time, it is important to consider the prospects for the development of the gig economy, since this sector will continue to grow in the coming years, creating new challenges and opportunities for tax regulation.

Also, it is necessary to focus on the fact that solving the problems of taxation of self-employed workers in the gig economy does not lead to undesirable consequences for the economy as a whole. For example, an increase in tax rates can lead to a decrease in the number of self-employed workers and a decrease in competitiveness in the labor market.

Conclusion. Thus, the demand for labor skills tends stable change. This is due to the ongoing technological changes that have led to the emergence of new global trends in the labor market. The increase in inequality of income distribution makes the question of introducing progressive taxation of income tax relevant. The emergence of new forms of employment, such as work on a digital platform, requires tax regulation. Firms can save money by hiring workers who choose non-standard forms of employment. However, this can threaten both the budget and the social security of employees. Tax and benefit systems should be reformed to prevent self-employment from being employed solely to save taxes.

References

1. Mas A., and Pallais A. (2017). Valuing alternative work arrangements. *American Economic Review* 107:12: 3722-3759. Retrieved from <https://oar.princeton.edu/bitstream/88435/pr1mj6g/1/aer.20161500.pdf>
2. Goos M., and Manning A. (2007). Lousy and Lovely Jobs: the Rising Polarization of Work in Britain. *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 89, № 1, pp. 118-133. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/40043079>
3. Salvatori A. (2018). The Anatomy of Job Polarisation in the UK. *Journal for Labour Market Research*, Vol. 52, № 8. Retrieved from <https://doi.org/10.1186/s12651-018-0242-z>
4. Gromov V.V. (2021). Introduction of the Personal Tax-free Allowance in Russia and its Budget Implications. *Journal of Tax Reform*, Graduate School of Economics and Management, Ural Federal University, vol. 7(1), 20-38. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/aiy/jnljtr/v7y2021i1p20-38.html>
5. [Grigolaia N. \(2023\)](#). The Gig Economy and the Problems of Wage Taxation. Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Faculty of Economics and Business, *VIII International Scientific Conference "Challenges of Globalization in Economics and Business"*
6. Thomas K.D. (2017). Taxing the Gig Economy. *University of Pennsylvania Law Review*, Vol. 166: 1415. Retrieved from https://scholarship.law.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=9628&context=penn_law_review

Piotr JARASZKIEWICZ,
M.sc.

Poznań University of Economics and Business, Poland

ORCID: 0009-0004-0128-1171

Piotr.jaraszkiwicz.pj@gmail.com

Grzegorz LESZCZYŃSKI,

Ph.D., DSc, Associate Professor

Poznań University of Economics and Business, Poland

ORCID: 0000-0003-2989-9729

Grzegorz.Leszczynski@ue.poznan.pl

THE IMPACT OF THE IMAGE CRISIS ON CUSTOMER ATTITUDE TOWARDS BRANDS BASED ON CUSTOMER EXPERIENCE

Abstract: Image crises are inevitable in how brands and organizations operate. In the age of instant information and social media, companies face the difficult task of managing the rapid spread of information and opinions to maintain a desired image. This article explores how individual media reports affect brand image and customer attitudes towards the brand, especially for brands offering customer experience-based services. It includes an analysis of existing literature and an experiment, based on the Theory of Planned Behavior method, conducted on two well-established brands in the Polish market.

Keywords: Theory of Planned Behavior, customer experience, brand image

Introduction. The brand image is the outcome of the buyers' impressions, views, and expectations of the brand, so this image may be authentic or hypocritical and may be the result of one's own experiences or heard opinions [1]. In today's world of news and opinions, brand image is influenced by several impacts beyond company control. For that reason, dealing with crisis is crucial in brand management [2].

This paper aims to identify the influence of a crisis on brand image and, as a consequence, consumer behavior. It takes a brand as a combination of a tangible product, name, packaging, advertising, and accompanying distribution and pricing activities created by the manufacturer to evoke an intangible concept in customers' minds [3]. This intangibility of the brand concept influences the possibility of a brand's image evolving fluidly, depending on the actions taken and external circumstances. Thus, brand image is the set of meanings by which an entity is known, and people describe, remember, and relate [4]. Images are public stereotypes, and once a stereotype is formed, people act more under its influence than under the influence of what is behind it [5].

This study is empirically based on an experimental setting that tests the influence of negative brand information on brand image and consumer purchase behavior. It shows how negative information about a brand can influence consumers' confidence in that brand and their intentions to buy and share negative news about that brand.

Theoretical background. Image crises have many other sources, such as internal, external, dependent and independent of the company, and typical and atypical. They also have different effects. The Theory of Planned Behavior (TPB) explains potential customers' reactions to critical events. An individual's chance of engaging in an activity increases as their behavioral intention in a particular event increases. TPB assumes the existence of three determinants of intention: attitude towards behavior, subjective norms, and perceived behavioral control [6]. These determine consumer behavior towards brands. While intention makes it possible to predict behavior, it does not allow us to understand the underlying motivational mechanism. It is, therefore, necessary to clarify the behavior itself and the intention based on which it is predicted.

Based on TPB, negative brand information might influence the brand image and consumer purchase behavior. That behavior has two negative facets: decreased buying intention and increased intentions to share negative information. That is reflected in the following hypotheses:

H1: The release of damaging information negatively affects brand trust

H2: The provision of information likely to cause a crisis negatively affects purchasing intention

H3: Providing information likely to cause a crisis has a positive impact on buyer propensity to share negative information

Research. Two well-known Polish brands were selected to verify the hypotheses: Żabka (a country-wide chain of +10000 convenience stores) and Lech Poznań (one of Poland's most reputable football clubs). The study participants were students of three Poznań universities, aged 18-30, living in Poznań daily, and familiar with the brands under analysis. Participants were randomly selected for the control and experimental groups.

The control group received a press release concerning the subject under analysis with neutral overtones. In contrast, the experimental group received a prepared press release with negative overtones relating to the brand under analysis, which did not strike at the critical areas of the brand's activity. In the case of the Żabka brand, it was information on the faulty operation of the loyalty program in the mobile app, which was unfair to customers. In the case of Lech Poznań, it was information on low-quality catering services resulting in the risk of food poisoning.

After reading that news, participants were asked to answer questions about their confidence in the brand (Q1) and their intentions to buy (Q2) and share the news about the brand (Q3) using a 7-point Likert scale (1 - a most negative, seven most positive statement). That procedure followed what is commonly applied in experimental studies based on TPB in psychology [7] and other disciplines [8].

In the study for the Żabka brand, the experimental group (E_Ż) and the control group (C_Ż) consisted of 33 people each. For the Lech Poznań brand, the experimental group (E_L) and the control group (C_L) had 32 people each.

A statistical analysis was carried out using IBM SPSS Statistics. The homogeneity of variance was checked using Levene's and T-test for independent samples. For each hypothesis tested, the significance of Levene's test took a value >0.005 , which indicates the homogeneity of the variance and the feasibility of the T-test. The one-sided T-test proved statistically significant differences at $p < 0.05$, marked in bold. The following results were achieved:

For the Żabka brand:

Q1: $av(E_Ż) = \mathbf{2,91}$; $av(C_Ż) = \mathbf{4,33}$;

Q2: $av(E_Ż) = \mathbf{3,48}$; $av(C_Ż) = \mathbf{4,30}$;

Q3: $av(E_Ż) = \mathbf{3,42}$; $av(C_Ż) = \mathbf{1,91}$.

For the Lech Poznań brand:

Q1: $av(E_L) = \mathbf{3,16}$; $av(C_L) = \mathbf{4,23}$;

Q2: $av(E_L) = \mathbf{3,65}$; $av(C_L) = \mathbf{4,29}$;

Q3: $av(E_L) = \mathbf{3,32}$; $av(C_L) = \mathbf{2,35}$

Based on the two cases analyzed, we can confirm that: (H1) providing information that could trigger a crisis negatively affects brand trust; (H2) the provision of information likely to cause a crisis negatively affects purchasing behavior as measured by purchase intention. It should be noted that H3 was confirmed only by the experiment conducted for the Żabka brand so we cannot fully confirm that (H3) providing information likely to cause a crisis has a positive impact on purchasing behavior as measured by the propensity to share negative information.

Discussion and conclusions. The results indicate a trend concerning the influence of brand image crisis on consumer behavior. Irrespective of the subject analyzed, the actual change in consumer attitudes towards brands - although statistically significant - was not drastic. This situation may be due to several reasons. Firstly, it should be remembered that the study concerned large entities that are recognizable in the market. Their reputation and the trust customers place in them result from many years of activities undertaken in the business, operational, and image fields. Reputations and images built up over the years naturally have a higher resilience to single crises, as studies show, especially when the company had been performing well in the past [9], or - as in the case of the survey undertaken - setbacks are not overly spectacular.

This study fabricated information about food poisoning that happened to one person after eating a hot dog at the Lech stadium. Catering activities on match days are only a side issue for

the club; moreover, an external company is responsible for the catering kiosks at Lech's stadium. However, these issues still need to change the fact that; according to the survey, the public's trust in the Lech brand would decrease if a similar situation occurred. It would not matter if Lech were not directly to blame for the problem. It is also essential to notice that a famous person spreads some information, which, according to studies, is likely to improve its scope and impact on people's attitudes [10]. On the other hand, the crisis created by the Żabka study was more drastic than in the case of Lech, as it concerned the suspicion of deliberately depriving customers of privileges due to them. Respondents showed a statistically more significant decrease in trust in Żabka than in Lech and a statistically significant difference in willingness to share information about the crisis compared to neutral information.

The results indicate the need to manage relevant image crises for brands. Although image crises are inevitable in the life cycle of a brand, care should be taken to ensure that they do not affect critical areas of the company's business, as it is their dysfunctions that naturally lead to a more significant loss of customer confidence and a lowering of their willingness to interact with the brand. As a rule, image crises affect how a brand is perceived in customers' eyes [11]. Therefore, in the day-to-day, even if only routine, activities of the company, utmost importance should be given to taking care of a broad spectrum of aspects that influence the company image. Even with due diligence, minor image crises may be unavoidable, and the scale of the crisis in the eyes of the public often exceeds the actual severity of the problem.

Audiences are more likely to share information about image slip-ups than other brand news, so in the age of instant information flow on the Internet, attempts should be made to face and control the crisis [12]. Otherwise, the unwanted information will spread to the public anyway, and the company will have no control over it. It is, therefore, necessary to proactively create messages and media coverage to contain the information already spreading and thus stem the fledgling crisis [13].

Concerning the study's results, it is worth remembering that its limitations mainly stem from the experimental design. We tested reactions to negative news about two well-known brands, so it is hard to predict how consumers would react in case of less known brands. We also tested a short-term, declarative reaction that should not be interpreted in the long-term perspective of consumer reactions.

References

1. Grabski L. (2011). Marketing. Kluczowe pojęcia i praktyczne zastosowania, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
2. Neville, B. A., Bell, S. J., & Mengüç, B. (2005). Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1184-1198.
3. Haeley, M. (2008). What is branding?, Rotovision
4. Downing G.R. (1986). Managing Your Corporate Images, *Industrial Marketing Management* vol. 15, p. 109-111
5. Britt, S.H. (1971). Psychological Principles of the Corporate Imaginary Mix, *Business Horizons*, vol. 14, no.1
6. Ajzen, I. (1985). From Intentions to Action: A Theory of Planned Behavior, in: Kuhl, J. and Beckmann, J., (eds.), *Action-Control: From Cognition to Behavior*, Springer-Verlag, Heidelberg
7. Francis, J., Eccles, M. P., Johnston, M., Walker, A. E., Grimshaw, J. M., Foy, R., Kaner, E. F. S., Smith, L. & Bonetti, D. (2004). Constructing questionnaires based on the theory of planned behavior: A manual for health services researchers. Newcastle upon Tyne, UK: Centre for Health Services Research, University of Newcastle upon Tyne.
8. Pelling, E. L., White, K. M. (2009). The theory of planned behavior applied to Young People's use of social networking web sites. *Cyberpsychology & Behavior*, vol. 12, No. 6, p. 755-759.
9. Kang, J., Faria, A.A., Lee, J. and Choi, W.J. (2023), "Will consumers give us another chance to bounce back? Effects of precrisis commitments to social and product responsibility on brand resilience", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 32 No. 6, p. 927-941
10. Fan, Ch., Jiang Y., Mostafavi A. (2021), The Role of Local Influential Users in Spread of Situational Crisis Information, *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 26, No. 2, p. 108-127
11. Arendt C., LaFleche M., Limperopulos M.A. (2017), A qualitative meta-analysis of apologia, image repair, and crisis communication: Implications for theory and practice, *Public Relations Review*, Vol. 43, No. 3, pp. 517-526,
12. Zhang B., Vos M., How and Why Some Issues Spread Fast in Social Media, *Online Journal of Communication and Media Technologies*, Vol. 5, No. 1, p.90-112
13. White, C. (2009), Examining a crisis communication void: The role of context to mitigate issues, *Journal of Communication Management*, Vol. 13 No. 2, p. 176-190.

Nana KATSITADZE,
Ph.D. in Economics, Associate Professor
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Georgia
ORCID 0000-0002-7870-1291

Nana.katsitadze@tsu.ge

Mariam KUTATELADZE,
Ph.D. student,
Faculty of Economics and Business
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Georgia
ORCID 0009-0007-1057-5827

mariam.kutateadze@eab.tsu.edu.ge

Natela TUSHISHVILI,
Ph.D. student,
Faculty of Economics and Business
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Georgia
ORCID 0009-0000-5058-2641

Natiatushishvili1@gmail.com

HUMAN RESOURCE AS AN IMPORTANT FACTOR OF INCREASING HOTEL SERVICE QUALITY AND GUEST SATISFACTION

Abstract. In the paper classical theories, concepts and models focused on the complex study of the service quality development in the hotels are discussed. In relation to the conceptual foundations and empirical measures of "service quality", the emphasis is placed on the functional (product or service delivery process) and social (staff attitude towards customers, cultural elements) categories of service quality assessment, and their most important factors influencing the quality of hotel service are confirmed. This was also confirmed by the results of a quantitative survey of guest satisfaction in 5- and 4-star international and local branded hotels in Tbilisi. According to which the share of the personnel and other related assessment components (cleanliness, comfort) in the creation of the hotel rating was revealed, which at the same time will serve as an indicator for long-term competitiveness.

Keywords: Hotel, Service quality, Human resource.

Introduction. The high level of hotels and service qualities existence are influential factors when choosing tourism destination. Particularly for those countries where tourism and hotel industry is main source of income its crucial to study those challenges which should be overcome by the mentioned sectors [1].

The satisfaction of customer demands are one of the main topics in tourism and hospitality industry. It is influenced by the perception of service quality [2]. Generally the customer's opinion about the product or service leads to his satisfaction [3]. and therefore, directly influences intentions for repurchase behavioral [4].

Quality is an important indicator that designates the successful activity of the hotel companies. Considering all this, the subject of research for many leading scientists of the world is to identify the determinants of the service quality

Although branded hotels of international corporations/companies systematically implement - active personnel policy, invest in human capital, assign a strategic role to personnel management services, etc. a universal model of strategic human resources management has not been developed yet, however, the recent trend indicates that human resources management is becoming a system and we think it should be formed in a complex manner.

The Purpose of the research is: to search and develop recommendations for the improvement of the hotel service quality based on effective human resource management.

Discussion of the results. The existing service in the hotel industry like other industries is directly connected to the satisfaction of customers' (International or local visitors) modern

demand. The essence of the peculiarity of tourist services is in many cases associated with its intangible perception and indivisibility. The main characteristic feature of the essence of "hotel industry service" as a commodity product and as a result of the hotel's production activity is the coincidence in time and space of the processes of production, service realization and consumption [5] and the employees, who have certain (in some cases, close) communication links with guests, are perceived by customers as an integral part of the service package.

Accordingly, personnel is presented as one of the important characteristics determining the formation of quality. In addition, the service personnel, who are directly connected with the company's activities and internal order, and also appear as "internal customers" [6].

The theories and concepts that have already become classics in the hotel industry confirm that the characteristics of service employee satisfaction and the high-quality work (service) performed by them are directly related to guest satisfaction. Unsatisfied and unmotivated employee cannot deliver high quality of service [7].

In terms of identifying tools for hotel service quality assessment, it is important to review studies that have identified problems with the conceptual foundations and empirical measures of "service quality". Regarding this factor, all scientists agree that the following circumstances should be distinguished when evaluating the quality of service [8]

Assessment of the level of quality of material (technical services) and immaterial (the service itself) process, which includes the experience of the guest received in the process of providing the service.

The services offered by the hotel service employees form a functional element of quality assessment, which may include: interest expressed by the service employees towards guests, attention to them, respect, warm attitude, force majeure situation assessment of the quality level of the material (technical service) and immaterial (service itself) process, which includes the experience of the guest received in the process of providing the service, quick and effective actions to find a solution and etc [9]

According to the Leshli and Morison (2000), the hospitality industry is, "social phenomenon, which is based on relationships between humans" with its nature the operations of the hospitality industry are open, customers have communication with employees during service delivery process [9].

The specifics of the close relationship between employees and the client, resulting from the production and delivery of the hotel service product, which leads to a close relationship between the hotel staff and the guest, puts high demands on the psycho-emotional requirements of the staff. In order for a hotel to have friendly, caring staff towards guests, it must take care of having satisfied employees. Satisfied employees are usually more loyal and also more actively involved in the organization's activities [4; 10] .

The hospitality business should have fundamental competencies and activities which will help organizations to gain competitive advantage. The following factors are influencing on fundamental competencies: location, brand, infrastructure, employee and customer loyalty, market share, quality of service, technologies, leadership, organizational process and systems, organizational culture [11]. The hotels should create their own unique features by which the customers will differentiate them from competitors [12]. A unique feature of a hotel can be its human resources with its unique competencies.

In term "Human Resources" which are owned by the hotels are considered employees with its complex (Individual, Social, Psychological, Professional) characteristic features. Therefore management decisions related to human resources go beyond purely economic positions and are based on aspects of sociology, physiology and work psychology that must be taken into account in the decisions of top managers of hotels.

In the environment of global economic competition it is crucial to identify factors that determine long-term success. "SERVQUAL" model has been widely used in empirical studies of

hotel service quality [13] which is a "multi-dimensional instrument for measuring the quality of service quality, according to which personnel and their individual skills are considered to be decisive factors in measuring service quality.

The mentioned model was further developed in the works of various scientists and a new service measurement scale "LODGSERV" was created, which was based on five main indicators (reliability, confidence, thoughtfulness, material value and empathy [14].

Later, it was created directly the model related to hotel services "HOLSERV", in which service quality is represented by three dimensions: hotel employees, material values and reliability. From these three indicators, staff was named as the best determining factor of overall service quality [15].

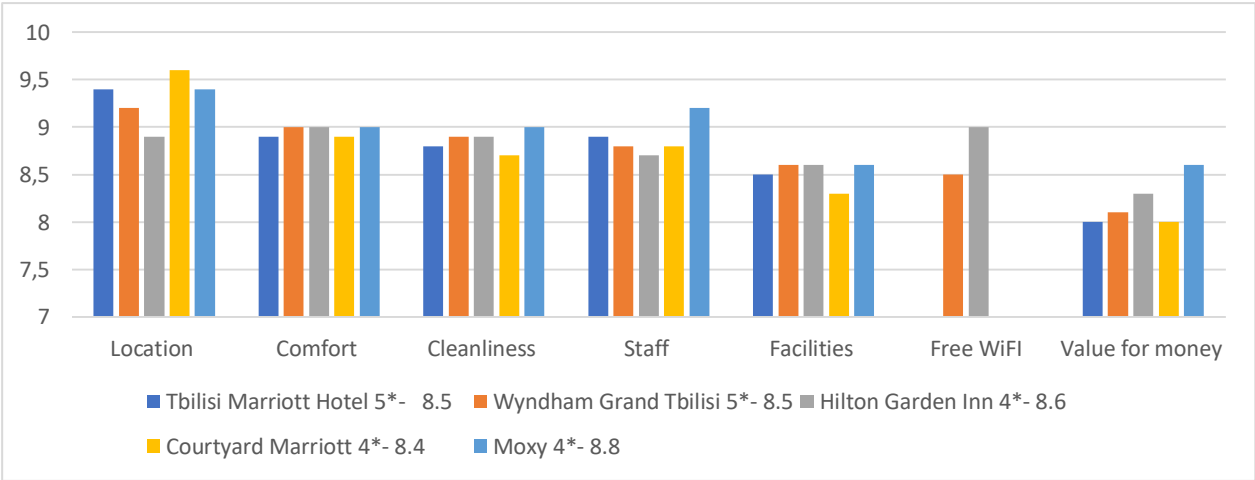
And finally Abbas Al-Rafaye's conceptual model of human resource management, which is very remarkable because it directly relates to the operation of the hotel company and studied "the impact of human resource management on hotel performance using structural equation modeling," the main results of the study indicate that - "Personel Management Practice," "Service Quality," "Employee Satisfaction," "Employee Loyalty," "Customer Satisfaction," and "Customer Loyalty" have a positive effect on the determinants of hotel activity in the financial and innovative areas [16], which ultimately leads to the efficient operation of the hotel company.

Guest Satisfaction Survey in the Georgian Hotels. The aim of the study was to reveal the determining characteristics of service quality "perception" and "satisfaction" by guests in international and local branded hotels in Tbilisi.

For the research were chosen two international branded five star hotels such as: Tbilisi Marriott Hotel and Wyndham Grand Tbilisi. Three international branded four star hotels: Hilton Garden Inn, Courtyard Marriott and Moxy. Two local branded five star hotels: Rooms Tbilisi and Gllaros Old Town, five four star local branded hotels such as: Epigraph Design Tbilisi, Biograph, Sole Palace, Astoria, Clocks.

This would allow us to analyze the mutual comparison of two companies with different origins and different classes working on the same market segment.

Evaluations left by guests on the website of the international online travel agency BOOKING.COM were used as a research technique. In particular, the evaluations of hotel services by 12,838 guests of the above-mentioned hotels were analyzed (based on data for the period of January 31, 2024) (see graphs 1 and 2)

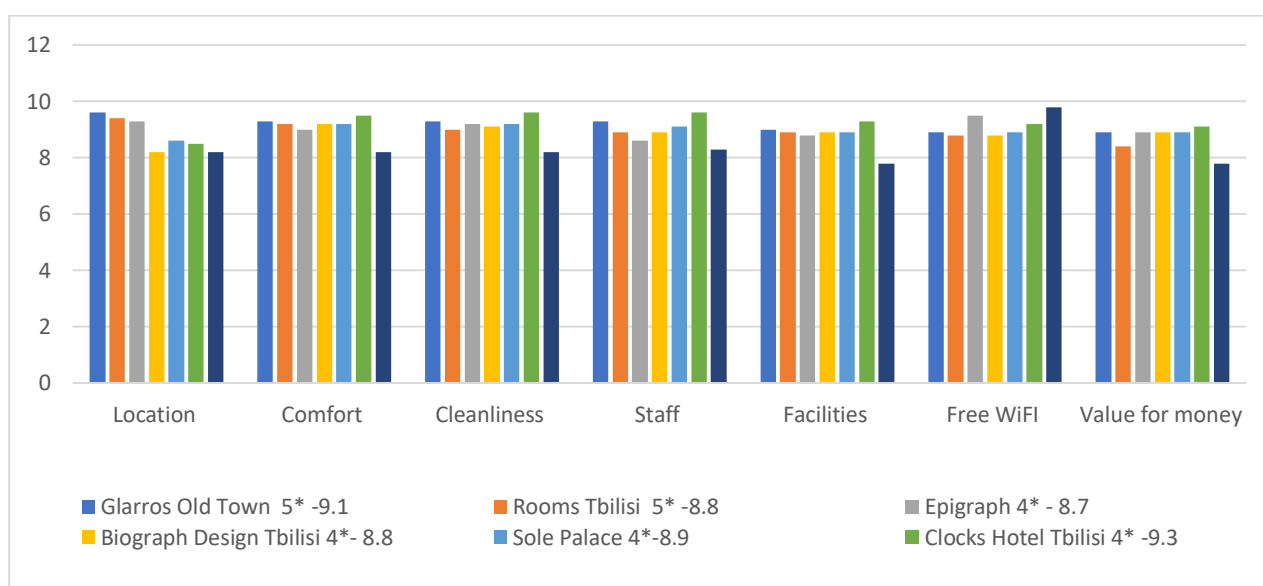


Graph 1 – Guest evaluations of 5- and 4-star international branded hotels in Tbilisi
 Source: www.booking.com

Based on the evaluation of the surveyed respondents, 5-star international brand hotels Tbilisi Marriot Hotels and Wyndham Grand Tbilisi have obtained 8.5-8.5 points, while 4-star

hotels are rated with a higher overall rating, namely Moxsy - 8.8 points, Hilton Garden Inn - with 8.6 points. This result is explained by higher expectations of service quality towards 5-star hotels. The value for money component is especially low. For Tbilisi Marriot Hotels, it is 8 points, and Wyndham 8.1, while in the case of the location component, Tbilisi Marriot Hotel's rating is 9.4 points, and Wyndham - 9.2 points.

Both 4-star and 5-star local brand hotels have higher ratings than international brand hotels of the same class (Glarros Old Town - 9.1; Sole Palasi - 8.9; Clock Hotel Tbilisi - 9.3) (Rating score) Comparative analysis reveals that they are basically in agreement, the difference varies in a small range ($0.2 < P < 0.5$). In addition, in the evaluations of local branded hotels, the evaluations of intangible components are higher than the total evaluation of components (rating points) and this difference varies in the range of 0.1 to 0.5 points. Which makes us believe that local brand hotels have competitive strategies built more on intangible resources.



Graph 2 – Guest evaluations of 5- and 4-star local branded hotels in Tbilisi

Source: www.booking.com

According to the booking.com survey (Please see Graphs 1, 2) evaluations of non-material dimensions determining the quality of hotel services, such as staff, as well as cleanliness and comfort, in the perception of which the staff also have a large share, are higher in local brand hotels than for international brand hotels of the same categories.

In the process of reservation, guests already have some knowledge about the following hotel product indicators: brand, location, equipment, free internet and price, on the basis of which they have appropriate expectations. The difference between expectations and received benefits is mainly created by the intangible resources of the hotel. Based on the above, high ratings of local brands (guest satisfaction) are due to: 1. Relatively low expectations compared to international hotels; 2. Strategic management related to the effective use of intangible resources in local branded hotels, which makes them competitive next to international brands.

Conclusion

— The quality of service cannot be objectively evaluated (measured) in the same way as the quality of industrial goods. The main measures of quality assessment are determined for each type of company's services and can be formulated as a certain set of quality determinants.

— Service quality assessment components in the hotel industry should include three categories: material (including technical services); functional (the process of providing the product or service itself); and social (employee's attitude towards customers, cultural elements), thus the service offered by the hotel's service employees forms a functional element of quality assessment.

— In the field of services, "decisions in personnel management go beyond purely economic positions and are based on aspects of sociology, physiology and work psychology, therefore the character of modern personnel policy should be more active and targeted."

— The research of guest satisfaction in Tbilisi hotels showed that the competitiveness strategies of local brand hotels are mainly built on intangible assets, which ensures their competitiveness against international brand hotels.

References

1. Katsitadze, N., & Natsvlshvili, I. (2020). The Role of State Regulation and Policy in Tourism Development: The Case of Georgia. *Eurasian Economic Perspectives*, 13(1), 419-434.
2. Anderson, Fornell, & Lehmann, (1994). Anderson, E.W., Fornell, C. and Lehmann, D.R. (1994) Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *The Journal of Marketing*, 58, 53-66. <https://doi.org/10.2307/1252310>
3. Oliver, R.L. (1999). Whence Consumer Loyalty. *Journal of Marketing*, 63, 33-34. <https://doi.org/10.2307/1252099>
4. Yee., Yeung., & Cheng. (2008). The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries., *Journal of Operations Management*. Volume 26, Issue 5, September 2008, Pages 651-668
5. Druker, T.I. *Zarubezhnyi opyt malykh hostynits / T.I.Druker, A.O.Iavorskaia*. M.: UHT RB, 2005. P. 96
6. Eskildsen, J.K. and Dahlgaard, J.J. (2000). A Causal Model for Employee Satisfaction. *Total Quality Management*, 11, 1081-1094.
7. Kharadze, N., Katsitadze, N., Giorgobiani, M., Dzebisauri, L., & Pirskhalaishvili, D. (2023). The nexus of employee motivation and leadership: A study of the government employees in Georgia. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 10(7), 1121–1134. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i7.1621>
8. Jasinskis, E., Streimikien, D., & Svagzdiene, B. (2016) Impact of hotel service quality on the loyalty of customers. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja* 29(1):559-572.
9. Robinson, L. & Morrison, E. (2000). The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior* 21(5):525-546. DOI: [10.1002/1099-1379\(200008\)21:53.O.CO:2-T](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:53.O.CO:2-T)
10. Kharadze, N., Katsitadze, N., Pirskhalaishvili, D. Dugladze, D. & Tushishvili, N.(2024). GEORGIAN MANAGEMENT STYLE AND THE RESEARCH OF FACTORS AFFECTING THE BEHAVIOUR OF SUBORDINATES IN THE MINISTRIES OF ECONOMIC PROFILE. *FINANCIAL AND CREDIT ACTIVITY: PROBLEMS OF THEORY AND PRACTICE* Volume 1 (54), 2024. DOI: 10.55643/fcapter.1.54.2024.4263 .
11. Chung-Jen Chen. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business*
12. Gehrels, S. (2007). How Hospitality Industry Managers characteristics could influence Hospitality. Management Curricula. *The Electronic Journal of Business research Methods*. 5 (2),37-48.
13. Parasuraman A, Zeithaml V, Berry L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*. 49(4):11-18;
14. Knutson, B.J., Stevens, P., Patton, M. and Thompson, C. (1992), "Consumers' expectations for servicequality in economy, mid-priced and luxury hotels",*Journal of Hospitality and Leisure Management*,Vol. 1 No. 2, pp. 27- (15).
15. Amy Wong Ooi Mei Alison M. Dean Christopher J. White, (1999). Analysing service quality in the hospitality industry, *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 9 Iss 2 pp. 136 – 143.
16. Abbas Al-Refaie. (2014). Effects of human resource management on hotel performance using structural equation modeling. *Computers in Human Behavior journal homepage*: www.elsevier.com/locate/comphumbeh, Article history: Available online 25 November 2014;
17. www.booking.com. BOOKING.COM- International online travel agency.(based on data for the period of January 31, 2024).

Mariam KEVLISHVILI,
Ph.D. Student,
Global Management Department
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University (TSU), Georgia
ORCID 0009-0004-9383-8749
marikevlishvili@gmail.com

UNDERSTANDING STRATEGIC COMMUNICATIONS IN MODERN MANAGEMENT

Abstract. The importance of strategic communications management is continuously increasing in modern management practices. It's evident that in today's information-rich business environment, effective communication stands out as one of the primary keys to success. The purpose of this article is to clarify the meaning of strategic communications, analyze definitions, and discuss the core principles that are essential for the successful implementation of strategic communications.

Keywords: Strategic communications, Communication management, Effective communication.

Introduction. The term “strategic communication” does not have a long history. According to the Google Books Ngram Viewer, it was used in various types of literature in the 1950s and only began to be actively used in the 2000s.

In 2007, one of the first definitions of strategic communications appeared in scientific papers. A group led by University of Colorado professor Kirk Hallahan wrote in the first issue of the International Journal of Strategic Communication that “strategic communication is about informational, persuasive, discursive, as well as relational communication when used in a context of the achievement of an organization’s mission” [1, p. 17]. According to their definition, the strategic communication process is related to six disciplines: management, marketing, public relations, technical communication, political communication, and information/social marketing. In their work, the authors also explain the main concepts related to strategic communication: target audience analysis, goal setting, and message strategy.

Significantly, strategic communication has established itself incredibly quickly in the military sphere. At the 2009 North Atlantic Treaty Organization (NATO) summit, the Allies confirmed for the first time that strategic communications could advance the Alliance's political and military goals [2, p. 66]. The definition of strategic communication on the NATO website is as follows: “the coordinated and appropriate use of NATO communications activities and capabilities - Public Diplomacy, Public Affairs, Military Public Affairs, Information Operations, Psychological Operations - in support of Alliance policies, operations and activities, and in order to advance NATO's aims [3]. It should be noted that the need to use the concept arose from the delay in gaining the support of the Alliance among the Afghan population at that time, and the Allies planned to strengthen their influence in this way.

Strategic communications has rapidly gained popularity since the second decade of the 2000s. Scientists associate this fact with the global economic crisis of 2008-2009 [4, p.143-153].

Several issues related to "Strategic communications" have been discussed in works published by Georgian scientists and foreign researchers. We will briefly review some of them from the literature we found. in particular:

Kakhishvili, L., Pusli, D. *Strategic communications and crisis management: analysis of the experience of Georgia and Lithuania*. Institute of Politics of Georgia. (Kakhishvili and Puslis, 2019, 41). Based on Lithuania's experience, the document presents ideas on how the Georgian government's crisis management strategy can be improved to strengthen national resilience.

Gvenetadze, Natia. *Formation of national strategic narrative and international experience*. GSCD. (Gvenetadze, 2020, 32) The paper discusses the importance of strategic communications,

the types and factors of strategic narratives, the importance of target audiences, and the strategic narratives of Georgia, Russia, and Estonia.

Gordeladze, M., Molodini G., *What Is “Strategic Communications”?* The document presents the existing definitions of “strategic communications” and discusses its differences from other related disciplines.

O'Rourke James, Smith Jeffrey. *Strategic Crisis Communication*. Routledge. (James and Smith 2023, 258). The book is an essential resource for corporate communication professionals, as it offers a comprehensive plan for dealing with crises in the 21st century, strengthening organizations, and improving their image and reputation after a crisis. Chapter 15 of the book is significant and explains why we should prioritize the organization's employees when managing a crisis.

Farwell P. James. *Persuasion and Power: The Art of Strategic Communication*. Georgetown University Press. (Farwell 2012, 306). The author considers strategic communications mainly regarding national security, diplomacy, and military operations. The book consists of 5 parts. The first part discusses the forms of strategic communication - psychological operations, propaganda, public relations, and public diplomacy. The second part is devoted to elements of strategic communication. The rest of the book is devoted to strategic communications tactics, tools, and improvement methods.

Purpose. Despite the various definitions, the answer to the question - what is strategic communication - is not yet clear. “Strategic Communications as a separate field/profession, is still in the process of formation and, consequently, is not fully studied yet, especially in Georgia. Despite the importance and urgency of the issue (especially in today’s information-laden environment), this topic has not been studied in depth” [5, p.100]. This lack of clarity often leads to misunderstandings among professionals, who may mistake it for marketing, digital communications, or other related fields.

Thus, in this paper, we try to introduce more clarity regarding the term “strategic communication” and then consider its methods, tactics, and principles, without which it is impossible to manage strategic communications and achieve success.

Results. Firstly, We will succinctly summarize their perspectives on “strategic communication:”

“No abstract theory explains strategic communication more clearly than the US Declaration of Independence.” This opinion belongs to the advisor of the US Department of Defense, strategic communications, and national security expert James Farwell. In his 2012 book, *Persuasion and Power: The Art of Strategic Communication*, he writes: The purpose of a document is to influence the attitudes and opinions of domestic and international audiences [6, p. 16].

The most critical aspect of strategic communication is the precise formulation of policy and the creation of effective mechanisms for its implementation [7, p.13]. In 2011, information warfare researcher Christopher Paul wrote that creating clear goals and understanding “how a certain set of audience attitudes, behaviors, or perceptions will support those objectives” is what makes communication strategic [8, p. 5]. From his perspective, traditional communication alone cannot lead to successful strategic communication, which requires careful and considered actions. To prove this point, the researcher uses a quote from the American philosopher Ralph Waldo Emerson: “Your actions speak so loudly that I cannot understand what you are saying.” Christopher Paul refers to the actions not only as the policies carried out by the organization but also as any behavior and actions of its representatives. “Each action the US government takes sends a specific message,” states the White House's 2010 National Strategic Communication Framework document [9, p.3].

Now, explore the importance of strategic communication, its fundamental principles, and how it contributes to organizational success:

Strategic communication methods and tactics differ, but their characteristics and objectives are shared. The US Department of Defense combined these similarities into nine principles [10, p. 4]

1. Leadership-Driven: The leader should lead the strategic communication process [11, p. 1121-1134].
2. Credible: Credibility, fairness, and respect are essential in strategic communication.
3. Understanding: Cultural and behavioral characteristics of target audiences, as well as their attitudes, identities, history, and social systems, are important because what we say may not be what they see and understand [12, p. 499-508].
4. Dialogue: The exchange of ideas and opinions increases mutual understanding and trust.
5. Pervasive: Every action, visual, or word is a message.
6. Unity of Effort: The strategic communication process is integrated and coordinated at the vertical and horizontal levels.
7. Result-based: Strategic communication is aimed at achieving a predetermined result.
8. Responsive: Strategic communication involves delivering the right message to the right audience at the right time and space.
9. Continuous: Strategic communication requires continuous research, analysis, planning, execution, and evaluation [13].

Jasmine Roberts, a professor of strategic communications at Ohio State University, defines five basic principles of strategic communication and explains why it is important.

1. Intentional message design: To create an intentional message, you must begin with a realistic communication goal for what you're trying to achieve.
2. The correct platform(s): We must spread the message through the channel to reach the target audiences. Today, the diversity of communication channels is a big challenge. The target audience receives information from different sources, which makes it difficult to achieve the goal of spreading our message. Therefore, we should study the media consumption preferences of the audiences in advance and better plan which channel to use to spread the message.
3. Calculated timing: Any effort put into the planning, analysis, or message creation stage will only be successful if the right time for communication is selected. The success of any strategic message depends on the right timing when considering all other internal and external factors.
4. Audience selection and analysis: Strategic communication is aimed at classified audiences. It is essential to have as much information as possible about them and study their demographic and behavioral characteristics.
5. Desired impact: Strategic communication involves planning the desired result and determining the indicators necessary for its evaluation [14, p. 12-15].

Conclusions. In today's world, achieving organizational goals is only possible with effective strategic communication. As American political scientist Joseph Nye points out, "In the information age, it is not just whose army wins, but whose story is better" [15, p. 9]. Its task is to ensure clarity and transparency with employees, customers, or partners through constant and consistent communication and gain their trust and support. Accomplishing this task requires a detailed study of target audiences, developing communication topics and messages, and distribution through appropriate communication channels. Only one structural unit of the organization will be unable to solve the issue independently; a systematic approach is needed. To effectively employ strategic narratives, it's essential that verbal and practical communication methods align cohesively and are directed toward a unified goal. Strategic communication tools aim to change public opinion and attitudes and increase organizational team members' engagement, productivity, and satisfaction. Effective communication is also the key to better teamwork. Ultimately, effective strategic communication helps achieve better outcomes for individuals, teams, and organizations.

References

1. Hallahan, K. et al. (2007) Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1) London: ROUTLEDGE. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>

2. Laity, M., (2018) NATO and Strategic Communications. *The Three Swords Magazine* (33) Downloaded from: https://www.jwc.nato.int/images/stories/threeswords/NATO_STRATCOM_2018.pdf
3. Downloaded from: https://stratcomcoe.org/about_us/about-strategic-communications/1
4. Mahoney, J. (2011). Horizons in Strategic Communication: Theorising a Paradigm Shift. *International Journal of Strategic Communication*, 5(3), <https://doi.org/10.1080/1553118X.2011.537603>
5. Gordeladze, M., Molodini, G. (2021) What Is “Strategic Communications”? Tbilisi: Georgian National University SEU. (in English).
6. Farewell, J. (2012) *Persuasion and Power: The Art of Strategic Communication*. Washington: GEORGETOWN UNIVERSITY PRESS.
7. Gvenetadze, N. (2020) ეროვნული სტრატეგიული ნარატივის ჩამოყალიბება და საერთაშორისო გამოცდობა. Tbilisi: Georgian Center for Strategy and Development GSCD. (in Georgian). Downloaded from: <https://gcsd.org.ge/ge/publications/show/67>
8. Paul, C. (2011) *Strategic Communication: Origins, Concepts, and Current Debates*. Santa Barbara, CA: Praeger.
9. White House. (2010) National Framework for Strategic Communication. Washington. Downloaded from: <https://man.fas.org/eprint/pubdip.pdf>
10. US Department of Defence. (2008) Principles of Strategic Communication Guide.
11. Kharadze, N., Katsitadze, N., Giorgobiani, M., Dzebisauri, L., & Pirtskhalaishvili, D. (2023). The nexus of employee motivation and leadership: A study of the government employees in Georgia. *Journal of Eastern European and Central Asian Research JEECAR*, 10(7), <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i7.1621>
12. Харадзе, Н., Кацитадзе, Н., Пирцхалайшвили, Д., Дугладзе, Д., & Тушишвили, Н. (2024). ГРУЗИНСЬКИЙ СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПОВЕДІНКУ ПІДЛЕГЛИХ У МІНІСТЕРСТВАХ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОФІЛЮ. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(54). <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.54.2024.4263>
13. Vesperi, W., Gagnidze, I. and Sobolieva, T. (2024), Industrial revolutions and human capital for the new normal: a cross-country analysis of the university system. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2023-3838>
14. Roberts, J. (2016). *Writing for Strategic Communication Industries*. Ohio State University Press.
15. Nye, J. (2014). The Information Revolution and Soft Power. *Current History* (113).

Eter KHARAISHVILI,

Ph.D., Professor

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Georgia

ORCID 0000-0003-4013-7354

eter.kharaishvili@tsu.ge

THE IMPACT OF CONFLICTS ON FOOD SECURITY: EMPIRICAL CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Abstract. Conflicts are one of the main challenges of modern times leading to negative impact on food security. The paper substantiates the results of direct and indirect impact of conflicts on food security.

Based on the assessment of the impact of the war between Russia and Ukraine on food security, the paper provides the assessments of the trends and challenges developed during the conflict. The conclusions on the results of the negative impact of conflicts on food security are made, and the recommendations on the ways to overcome the uncertainty caused by conflicts are developed.

Keywords: Conflict, Food Security, Empirical Challenge, Direct and Indirect Impacts, Future Opportunities.

Introduction. Currently, conflicts are one of the main hindering factors for achieving the goals of sustainable development of food production and food security. Conflicts lead to the reduction of the areas occupied by crops and livestock, and the disruption of supply chains. In addition, they have a negative impact on the entire ecosystem, destroy natural resources (land, water, forest), lead to an increase in product prices, inflation, and other negative consequences. Conflicts have a particularly negative impact on food security. Determining the negative impact of conflicts allows identification of the main challenges of food security, and the development of

recommendations on the future development of this very important sector and the possibilities of achieving food security for the population.

Purpose. The purpose of the research is to identify the main challenges based on the study of the impact of conflicts on food security and to develop recommendations on the ways to overcome them.

For achieving the goal, a bibliographic research was conducted, comparison, analysis, matrix, expert and other methods were used, the data from the relevant websites and databases of national and international organizations was applied.

Results. Identifying the causal link between food security and conflict is vital for reducing food insecurity and strengthening the prospects for peace. Due to the urgency of the problem, it is important to develop specific concepts of food conflict [1].

Conflicts negatively affect supply chains of agri-food products [2], utilization of natural resources (land, water), infrastructure, food production, storage and supply systems, consumption [3]. All this, in turn, results in economic recession and inflation, disrupts social networks and destroys social services. In the short term, conflict affects food security, and in the long term it has a negative impact on human development.

In the regions with intense conflicts, annual agricultural incomes per hectare, as well as investments, are much lower than in non-conflict regions. Conflicts lead to an immediate increase in production costs [4].

The analysis of the impact of conflicts on food security demonstrated that any type of conflict has a negative impact both on food security and on all the areas of public life. The number of the people in food crisis due to the conflicts clearly shows that the food crisis caused by the conflict covers the majority of the population.

Russia-Ukraine war has a negative impact on production [2]. The war would be costly for both sides and would affect the global food supply. The war between Russia and Ukraine is a conflict with a negative impact on production and food security, as Ukraine and Russia occupy important positions in the food market in terms of world production of major food crops.

It is expected that achieving the Sustainable Development Goals would become more difficult. The expansion of the conflict on an international scale will lead to significant disruptions in trade flows from these two countries, which will ultimately affect food prices [5]. When comparing the conflict period with other periods, it becomes clear that during the conflict, the prices of food products almost doubled. Speculations on the market formed due to the conflict also contributed to the increase in prices [6].

The data show that the war had a negative impact on the world economy, including business sector in Georgia. The impact is negative for 74% of the companies in Georgia, very negative for 12%, and for 33% the situation is still unstable [7].

Dependence on Russia and Ukraine for basic products creates anticipation of food shortages. The negative processes of confrontation and its impact on agro-food production are still ongoing. However, some expectations have occurred, although so far mostly pessimistic.

For reducing negative expectations and uncertainty, it is necessary to analyze the synergistic effects between sectors. First, it is needed to determine the correlation between the energy and agri-food sectors. In addition, there is one important factor that should be taken into account - trade connects national economies with the global economy. As a result, an increase in inflation in the global economy usually leads to an increase in domestic prices.

With the purpose to identify the correlation between interrelated products in Georgia, we studied the detailed consumer price indices for gasoline, bread flour and wheat bread. In terms of the detailed indices of consumer prices of gasoline, wheat bread and bread flour, the interdependence in Georgia is relatively uneven, however, the main correlation can still be observed. In order to evaluate the impact of the Russia-Ukraine war, an export-import analysis between Georgia with Russia and Ukraine was also conducted. Both countries are among the

largest trade partners of Georgia. In terms of exports, Russia ranks the 4th position (with 12.9%) and Ukraine the 5th (with 9.5%). In terms of imports, Russia holds the 2nd position (11%), while Ukraine takes the 7th position (4.3%) [8].

The Russia-Ukraine war has affected both the total volume of export and import - the export and import indicators with Ukraine have decreased, while the increase in the correspondent indicators with Russia were observed.

Conclusion. Conflicts have direct and indirect impact on food security. In order to eliminate the negative processes caused by the impact of conflicts and to achieve the goals of sustainable development of the sector in the long term, it is advisable to diversify food markets, change the priorities of government policy in accordance with the expected scenarios, and reinvest in food production.

References

1. Fiandrino et al. (2023). *Front. Sustain. Food Syst., Sec. Land, Livelihoods and Food Security*. Volume 7
2. Kharashvili E., and Gechbaia B. (2023). 'The Impact of Sustainable Transportation on the Development of Food Markets'. *International Scientific Journal Innovative Economics and Management*, E-ISSN:2449-2604, Vol. 10, Issue 2, pp. 129-139. Retrieved from -<https://iem.ge/ojs/index.php/journal/article/view/141/11414>
3. FAO (2019). 'Nutrition, Food Systems & Conflict'. Retrieved from - <https://www.fao.org/3/ca5222en/CA5222EN.pdf>
4. Kharashvili E. (2023). 'Impact of Confrontation on Agro-Food Production: Uncertainties and Expectations'. Retrieved from - https://gruni.edu.ge/uploads/files/University/Conference/V_National/03_%E1%83%AE%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%90%E1%83%98%E1%83%A8%E1%83%95%E1%83%98%E1%83%9A%E1%83%983_36-55.pdf
5. Kharashvili E., Lobzhanidze N. (2022). 'Preliminary Impacts of the Covid-19 Pandemic on Agri-Food Trade: Challenges and Development Scenarios (Case of Georgia)'. *Globalization and Business*. 13, 41-50.
6. Aduashvili L., (2023). 'Food Security Problems in the Context of Digital Economy Development'. *Journal of Innovative Economics and Management*, Vol. 10, No 3, DOI: <https://doi.org/10.46361/2449-2604.10.3.2023.47-57>
7. BMG (2022). Impact of the Russia-Ukraine war on the economy (BAG index). Retrieved from - <https://bm.ge/ka/article/bag-indeqsi-ruset-ukrainis-omis-gavlena-gamokitxuli-kompaniebis-74-stvis-uaryofiti-agmochnda/112106>
8. National Statistical Service of Georgia (2022). Foreign Trade of Georgia. Retrieved from - <https://www.geostat.ge/ka/single-news/2739/sakartvelos-sagareo-vachroba-2022-tseli>

Marine KOBALAVA,

Associate Professor

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Georgia

ORCID 0009-0004-1572-3460

marine.kobalava@tsu.ge

MODERN TRENDS IN CONFLICT MANAGEMENT IN THE FIELD OF PUBLIC RELATIONS

Abstract. The paper analyzes the modern aspects of public relations and relevant problems related to the current situation in Georgia. The work, at the same time, reflects the latest approaches to public relations and valid trends in conflict management. The acute process of causing conflicts has taken on a destructive character and has become a norm. The issue of the real importance of conflicts was actualized and possible threats were identified in the paper.

Keywords: conflicts, conflict management, conflict situations, institutionalization, relevance, priorities, legitimacy, conflict reduction, stifling reactions, fake conflicts, fake, fake news.

Conflicts are of diverse types and arise everywhere and in all areas, from religious beliefs to multicultural society. Therefore, the main priorities of managing the conflict situation should be reflected which includes the possibility of framing them. Conflict has always existed, exists now and will exist in all stages of humanity even in the distant future. At this stage, public

relations considers interdependent, value based, and institutional conflicts. It is a frequent reality, especially now and here, when several types of conflicts appear simultaneously, and this is typical of our society. In conflict management, it is relevant to use local methods and mechanisms that can go beyond the specific mechanisms developed and ultimately their use to cause positive effects.

A conflict situation can become predictable if the threats are identified and the validity of conflict hypotheses is activated in the priority phase. It is important to plan conflict potential neutralization, which is manifested on the one hand in the development of a communication strategy, and on the other hand, in the creation and distribution of relevant information flows. Conflict can be multi-faceted and it is essentially different from a conflict situation, although conflict can become a prerequisite for crisis. Here, it is important to distinguish crises and conflict situations from each other.

It is expedient to start conflict management measures with its institutionalization, i.e. establishing norms and rules for conflict resolution. As the next stage, it is possible to define the stage of legitimation, the starting thesis and primary goal of which is to find out whether the parties to the conflict are willing to comply with the proposed rules and norms and then to bring the institutional procedure into line with the level of legitimacy. It is also fundamentally important to structure conflict groups. At the same time, when all of the above has been activated and all strategies in this direction have been implemented, the final strategic goal should be set, which is conflict reduction, i.e., its gradual weakening by moving it to another level. One of the best such situations is to understand the possibility of the existence of "fake conflicts", which are a kind of mechanism to neutralize and weaken the relevant target object in order to avoid a more important and dangerous conflict. The practice of "fake conflicts" is reflected in our reality and cases are abundant in all spectrums of society. However, this is the most organic way to get political dividends, and therefore, the mass media also echoes and focuses on the process of "fake conflicts", which has already gone beyond the ethical framework and is perceived as a negative information format in today's reality. But there is another side of the medal of the technological mechanism, which is more important than the first one, and that is the presence of additional indicators in the competitive battle, which must be carried out using the real communication method in order to accumulate a rating in the field of public relations. It will be communications used to shape public opinion through discussion/debate methods or other methods used in public relations practice.

Here it is relevant to discuss the effective methods of conflict management, since, as we have already mentioned above, many conflicts cannot be avoided, although sometimes leaving them unreacted is ineffective for broad sections of society. The only thing that is decisive for managing a conflict situation is the position of exiting the conflict itself, for which the following extrapolations can be paid attention to:

The first is to avoid the opinion (unacceptable to you) expressed by the competitor. Here, the involvement of the company's PR and appropriate communication from the qualified staff is important. Conflict topics, as well as methods of presenting conflict, can take on a specific form. For example, it could be a fake, or fake news, or a troll, or just a simple conflict. However, each of them is necessarily answerable, which means that if there is a situation and reality from the side of a particular subject or object, the corresponding format of response should appear instantly. The next phase should be a suppression phase, which can be related to process postponement and/or resolution. In our opinion, the first phase is the most important, where the facts are ascertained and appropriate response methods are developed at the first stage, while the second phase, which directly reflects the final verdict of the conflict resolution, is a dynamic that is suitable for establishing tough and precise positions. Finally, the conflict avoidance strategy consists in eliminating the real object or situation of the conflict.

Theories and modern approaches to conflict suppression are to be discussed separately.

Conflict, as an event, is perceived as a destructive situation, and it is important if one of the strategies for managing a conflict situation is considered before the conditions for its elimination occur, even if it is a postponement, as it is a temporary measure that only helps to slow down the conflict situation and change the attitude of one side towards the other.

Conclusion. To sum up, at this stage, we can consider the relevance and priorities of the conflict resolution topic for all opposing parties. However, the most important thing here is the consistent positions of the entities involved in the conflict, their strategic goals and objectives, which are related to the possibility of ending the conflict and, ultimately, eliminating its causes. In order to resolve the conflict, the positions of the opponents that they were defending in this conflict should be changed. Often conflict resolution is based on a change of the attitude of the opponents to the object or to each other.

Thus, public relations can greatly influence not only the political changes of the country, but also the modern synthesis of conflict management, cultural metamorphosis and, in general, the latest resource changes. An important premise is that conflict situations need to be managed and democratic processes should lead to this.

References

1. Kobalava, M. Anti-crisis Public Relations and Aspects of Effective Management, 2024
2. Kobalava, M. Opportunities for Effective Conflict Management Caused by Global Crises 2021
3. Kobalava, M. Public Relations in Modern Space. 2019
4. Kobalava, M. Public Relations 201. Retrieved from - https://www.researchgate.net/publication/329423359_PR-monograpia
5. PR and communication, 2017
6. Iloviechka I., Tanskudzilauri G., Public relations problems. Retrieved from - <http://analitica.ge/ka/chven-shesakheb/article/44761-sakhelisuflo-piaris-problemebi>
7. Trauis, E. Lordan, E.J. Public Relations Theory, Sage 2021
8. Kelleher, T. Public Relations 2nd Edition, 2020
9. Teruggi, J. P. Introduction to Public Relations: Strategic, Digital, and Socially Responsible Communication 2nd Edition, 2020

Mariia KULYK,

Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Department of Hotel and Restaurant Business
State University of Trade and Economics, Ukraine
ORCID 0000-0001-8732-7441
m.kulyk@knote.edu.ua

Anastasiia SLOBODIANIK,

master's student,
educational program “Management and Business Administration in Hospitality”
State University of Trade and Economics, Ukraine
ORCID 0009-0001-5158-0282
a.slobodyanik_frhtb_3am_23_m_d@knote.edu.ua

A START-UP INITIATIVE TO CREATE INCLUSIVE TECHNOLOGICAL SOLUTIONS TO THE CHALLENGES OF MODERN BUSINESS

Abstract. Analysing the problems of society in Ukraine, there are problems of interaction with people with disabilities. This is due to the lack of personal experience of communicating with this category of the population and insufficient accessibility for people with disabilities. At the same time, despite the creation of various areas of activity of charitable foundations for the restoration and further functioning of persons with disabilities affected by the war, the issue of creating adaptive technological solutions remains relevant today. The use of technological innovations, as well as start-up initiatives, can help to address this issue. Inclusive technological solutions can

ensure equal access to information, opportunities and services for all people, regardless of their physical or mental disabilities, and their subsequent employment and equal functioning in society.

Keywords: people with disabilities, start-up, inclusive society, inclusive technological solutions.

Relevance. In today's world, the start environment is constantly changing, and brands have already abandoned the idea of simple profitability in favour of a deeper and more meaningful approach to social responsibility. The urgency of the problem is confirmed by the following statistics. More than 1 billion people, approximately 15% of the world's population, live with some form of disability. Between 110 and 190 million adults face severe difficulties in their daily lives. Disability rates are rising due to factors such as an aging population and an increase in chronic diseases. As of January 1, 2021, there were 2.7 million disabled people in Ukraine. Among them, there are 222,300 people with disabilities in the first category, 900,800 people with disabilities in the second category, and 1.4 million people with disabilities in the third category. According to the Office for National Statistics, 163,900 children are disabled [1].

Over the last 18 months, the Ministry of Social Policy has reported an increase of approximately 300,000 individuals with disabilities.[2].

Task statement. To study start-up initiatives to create inclusive technological solutions to support military and civilians with disabilities in order to develop specific recommendations for their effective development and promotion.

In particular, in 2023, at the State University of Trade and Economics, a team of higher education students created the idea of the start-up project "EasySign" - a mobile application that contains a programme for reading sign language and converting it into text and vice versa, text into symbols - as part of a start-up competition. This start-up initiative is aimed at enabling people with hearing and speech impairments to communicate with those who do not know sign language. The value advantages of this development for potential users are convenience, ease of use, comfort of communication and interaction with society [3, p.42-47].

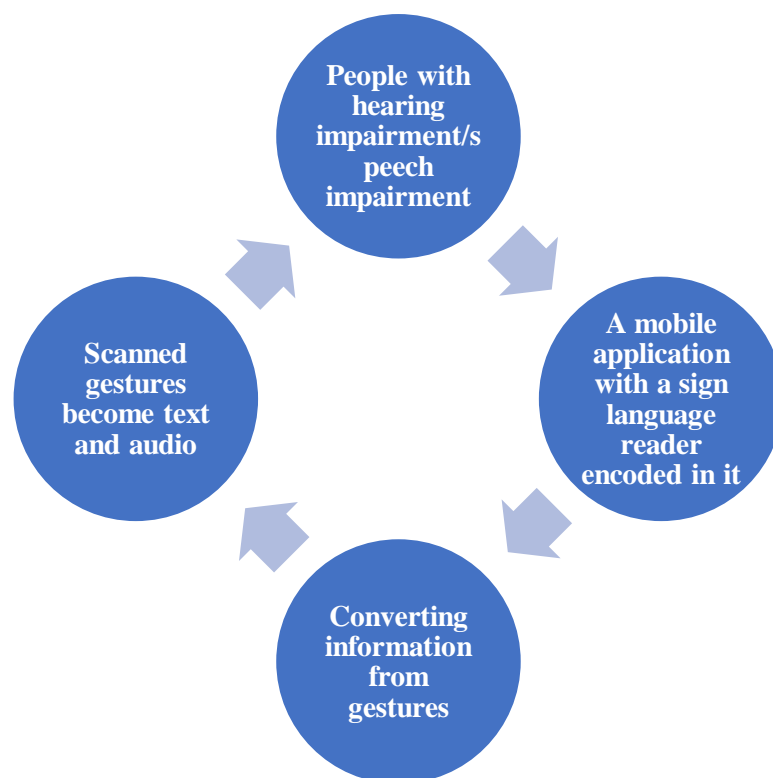


Figure 1 – The principle of operation of the startup project "EasySign".

Source: developed by the author

The solution is based on the use of smartphones that will have a sign language interpretation application installed on them, which will be developed by the company. The application uses the smartphone's camera to read gestures. Then the read data is processed on the server side and the translation results are displayed on the smartphone display(fig. 2).

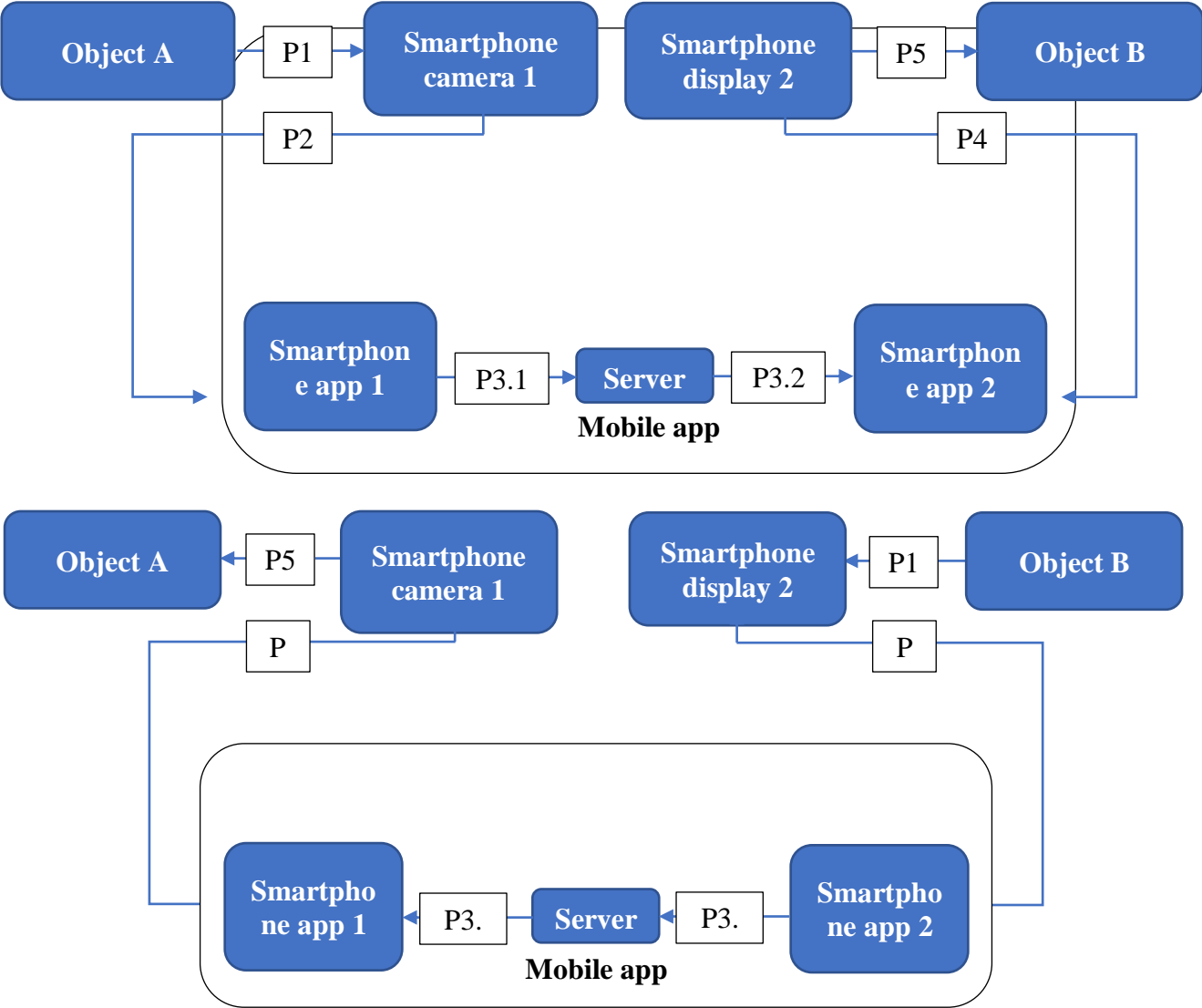


Figure 2 – Interlocutors, each with a smartphone with the app installed.
 Source: developed by the author based on data from [4, pp. 87-91].

Conclusions. The start-up initiative to create inclusive technological solutions, namely the EasySign mobile application, is an important step in creating a more inclusive society. This and similar initiatives have the potential to make a significant contribution to improving the lives of people with disabilities by helping them overcome physical and social barriers that make it difficult for them to live a full life and participate in society, including in times of war.

The start-up initiative to create inclusive technology solutions, namely the EasySign mobile application, is an important step towards creating a more inclusive society. This and similar initiatives have the potential to make a significant contribution to improving the lives of people with disabilities by helping them overcome the physical and social barriers that make it difficult for them to live a full life and participate in society, including in times of war.

In order for startup initiatives in general to develop effectively and fulfil their potential, it is important to consider the following recommendations that will enable startup initiatives to develop useful and effective inclusive technology solutions:

— Involve representatives of the disabled community in the development of inclusive technology solutions.

— Conduct research and testing of the developed technologies to assess their effectiveness and safety.

— Collaborate with government agencies and the private sector to ensure accessibility and dissemination of the developed technologies.

References

1. Rights of persons with disabilities during the war in Ukraine. Kharkiv Institute of Social Research (KhISR), League of the Strong (LS), National Assembly of People with Disabilities (NAPD), European Disability Forum (EDF). URL: <https://www.edf-feph.org/content/uploads/2023/02/PDF-Summary-of-monitoring-report-Rights-of-persons-with-disabilities-during-the-war-in-Ukraine.pdf>.

2. Ministry of Reintegration of the Temporarily Occupied Territories of Ukraine. URL: <https://minre.gov.ua/en/2023/09/25/there-are-three-million-individuals-with-disabilities-in-ukraine/>

3. Yaroshenko M.O., Varfolomeiev A.Y., Yaganov P.O. (ed.) (2019) Inercijna sistema rozpiznavannya zhestiv. Mikrosistemi, elektronika ta akustika. Kyiv: KPI, Ukraine. (in Ukrainian)

4. Shapoval I.V., Lebedev D.Y. (ed.) (2016) Algoritm roboti pristroyu AES shifratora. Problemi informatizaciyi ta upravlinnya. Kyiv: KPI, Ukraine. (in Ukrainian)

Manana LOBZHANIDZE,

Ph.D., Associate Professor

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Georgia

ORCID 0009-0000-4575-9422

manana.lobzhanidze@tsu.ge

IMPACT OF CONFLICTS ON MIGRATION AND WAYS TO IMPROVE ITS MANAGEMENT (ON THE EXAMPLE OF GEORGIA)

Abstract. The paper evaluates the impact of conflicts on migration. The relevance of the problem of migration caused by conflicts in Georgia is substantiated based on the analysis of the reports, published publications, and statistical data prepared around the research problem. Its economic and social consequences are evaluated. Future development trends are presented. Conclusions are drawn and ways to improve migration management are suggested.

Keywords: conflict, migration, management, challenges, opportunities.

Globally, approximately 184 million people, or 2.3% of the world's population, live outside their country. Today, every tenth person in developing countries is a migrant. Since 1975, the number of migrants in the world has doubled [1]. This highlights the increasing trend of human mobility and the difficulties caused by this process. At the current stage, the growing pace of migration is maintained. In such conditions, it is important to study the factors causing migration. In general, migration is driven by factors such as climate change, conflict, changing demographic trends and income inequality. These forces not only push more people to move in search of better opportunities, but also pose a growing challenge to renewing migration policy in the coming decades.

In Georgia, migration is considered among the topical issues and is currently on the political agenda. In recent years, significant changes have taken place in the process of population migration in Georgia, in particular, new approaches have been developed in the field of effective migration management and strategy, the institutionalization of migration has

successfully begun and the migration strategy document has been updated. Despite the above, the country faces a number of challenges in this area.

The migration process is significantly influenced by conflicts. The influence of conflicts on migration in Georgia is high, therefore, to study these problems, it is necessary to analyze a wide range of issues, to evaluate the conditions of the legislative and institutional framework for migration management.

The purpose of the paper is to study the effects of conflicts on migration in Georgia and to develop recommendations on ways to overcome the problems.

Various research methods and theoretical-empirical databases are used in the research process, including analysis, synthesis, induction, matrix of charts and other methods. The research is based on materials of the ministries of economic profile of Georgia, reports and concepts of research institutes.

Debates about the impact of conflicts on migration are often polarized and contentious. In most cases, empirical studies show the results of the negative impact of conflicts on migration. In the 21st century, it is relevant to evaluate the concept of global migration, which in turn requires the analysis of climate change, conflicts, demographic and other factors [2].

In assessing the impact of conflicts on migration, special emphasis is placed on refugee flows. In general, refugee flows are high in low-income countries [3].

The reasons for forced migration are diverse. Wars and conflicts are worth noting. According to the report of the Independent International Fact-Finding Mission on the Conflict in Georgia (IIFFMCG) internal conflict relations between Georgia and the separatist regions of South Ossetia and Abkhazia create significant challenges for forced migrants [4].

In the 1990s and 2008, the conflicts in Abkhazia and Tskhinvali region/South Ossetia in Georgia caused the forced displacement of hundreds of thousands of people (forced internal migration) in Georgia. For example, as a result of the armed conflict between Russia and Georgia in August 2008, due to the forced migration of the population from the majority of Georgian villages in the Tskhinvali region, experts estimate that up to 200,000 people had to leave their homes and became IDPs [4].

In Georgia, as well as in other countries of the world, the factors causing migration are complex and related to economic, social and political changes, as well as individual decisions of people. In the recent history of Georgia, migration has been affected by the unstable environment created in the country, including security-related factors such as civil war, armed conflicts [5]. At the current stage, there is a slight increase in migration flows, however, this is mainly due to economic and social factors.

The study of migration management issues caused by conflicts showed us that there are always acute social, economic and security problems for the internally displaced and the population living near the dividing lines [6, 7]. Among these problems, it is worth noting: low access to food markets, limited use of agricultural land, limited access to natural gas, fuel, irrigation and drinking water, pastures, problems related to land registration, lack of access to education, limited medical services, low quality of infrastructure, restriction of freedom of movement and many others.

Both labor and educational migration have increased significantly worldwide. The employment and education market has become global and a number of challenges have arisen for employers, researchers and businesses [8].

Forced migration due to conflict will continue to increase in the future. In order to overcome the problems in a short period of time, alleviate the negative influence and manage effectively, it is advisable for all countries, including Georgia, to have an appropriate database on the processes of effective management of conflicts, their causes and consequences. In addition, the use of data should be reflected in the country's development strategy and the processes should be included in the framework of legal regulation.

References

1. Gelashvili N. (2023). Migration - human striving to seek better
2. Global Migration in the 21st Century: Navigating the Impact of Climate Change, Conflict, and Demographic Shifts. <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2023/12/11/global-migration-in-the-21st-century-navigating-the-impact-of-climate-change-conflict-and-demographic-shifts>
3. Assessment of the needs of the population living near the dividing lines in Georgia 2019. <https://georgia.unwomen.org/sites/default/files/2022-02/ABL%20Needs%20Assessment%20GEO%202019%20Final.pdf>
4. Report of the Independent International Fact-Finding Mission on the Conflict in Georgia. <https://smr.gov.ge/uploads/prev/66c4e7.pdf>
5. Migration strategy of Georgia for 2021-2030. https://migration.commission.ge/files/ms30_geo_web4.pdf
6. Crippa, Andrea and d'Agostino, Giorgio and Dunne, Paul and Pieroni, Luca, (2022). Conflict as a Cause of Migration
7. Global Migration in the 21st Century: Navigating the Impact of Climate Change, Conflict, and Demographic Shifts. <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2023/12/11/global-migration-in-the-21st-century-navigating-the-impact-of-climate-change-conflict-and-demographic-shifts>. https://www.ub.uni-muenchen.de/112327/1/MPRA_paper_112327.pdf
8. Kharashvili E., Chavleishvili M., Lobzhanidze M., Grigolaia N. (2018). "The Socio-Economic Consequences of Educational Migration for Georgia". Duplicate. World Academy of Science, Engineering and Technology, International Science Index, Economics and Management Engineering (2018), 12(10), 3737. <https://waset.org/Publications/XML?abstract=94606&t=chicago>

Lia PITIURISHVILI,

Economics Doctor, Associated Professor SEU
Georgian National University SEU, Georgia
l.pitiurishvili@seu.edu.ge

Neli SESADZE,

Doctor of Economics, Professor
Georgian National University SEU, Georgia
n.sesadze@seu.edu.ge

Nineli TEVDORASHVILI,

Economics Doctor, Associated Professor SEU
Georgian National University SEU, Georgia
n.tevdorashvili@seu.edu.ge

OFF-SHORE IN GLOBAL FINANCIAL SYSTEM

Abstract. Since the twentieth century, off-shore zones have had a significant impact on prosperity of the economy, while performing a number of important functions. Especially in modern conditions they are a "magnet" for companies all over the world, because here Various benefits are provided for doing business. The article discusses main features and role of off-shore zones in the global economy.

Keywords: off-shore zones, taxes, global economy, world trade.

Introduction. In international economic system has been widely spread so called "Free Economical Zones". Free economical zone (FEZ) is limited territory, towns, navy or aviation ports where are created suitable conditions for different foreign economical operations on special juridical policy.

Concept Free Economical Zone is defined in 1973 by Kyoto convention which means part of territory where goods are object out of national customs territory.

At present in the world there are being functioned different kinds of free, in other words, special economical zones.

Off-shore business in the world economy is phenomenon. It is supported from governments in many countries. Off-shore business means financial service to foreigners which main goal is to avoid or minimize taxes on income. It is multi-spectral phenomenon and

naturally its understanding is different. Notwithstanding of many negative moments off-shore business plays important role in international capital flow. Physical or juridical body using free economical zones legally, without breaking laws of their country can get extra income by avoiding or minimizing taxes.

In the history of mankind free economical zone originates from antique Greece where special safe regions were created for foreign trading ships. In 1223 group of entrepreneurs in Marseilles created free trade zone in the southern part of France. At the end of XIII century in northern part of Germany some free trade towns founded free trade union in Hamburg and Bremen. In 1547 in northern part of Italy in Genoa Bay it was founded free port in Livorno. Most of FEZ researchers consider it was the first official free port. Since that time free ports and free trade zones have been founded in west Europe (Italy, France, Denmark, Portugal).

Changes in economy and politics after the World War made great influence on development of free economical zones. From one side west Europe tried to restore damaged countries suffered from the war, on the other hand young independent countries tried to develop economy, to carry out industrialization in the conditions of shortage of technics and finances and high labor forces. So in such situation new free zones, so called "export goods processing zones" were created in many countries and regions which had special function on "export orientation strategy"

The first free export zone in the world was created in 1958 in Ireland. Then it was followed in Puerto Rico and India. In 1966 in Taiwan was established the first export goods processing zone. These zones had influence on free ports and free trade zones and was great help to developing of these spheres.

Wide net of free economical zones had become important in the world economy in 60-ies of XX century. After the World War II the aim of special economical zone establishment was the common- to create preferential taxing, trading and economical regime for carrying out economical, industrial and scientific-technical goals.

Free economical zones has been widely spread in USA. FEZ is a concrete state or its part of territory or economical segment which has legal economic independence, special regime of management and preferential conditions for economic activity.

And yet, Why free economical zones are being created? Why they have become so popular?

FEZ is important in principles of free economy realization. Their functioning make easy and active foreign-economical relations among countries. Economy of FEZ has tight economical relations with the outer world because of suitable taxing, customs and investing regime for foreign and local investments. So FEZ is somehow "trap" for attracting of scattered capital in the world economy.

The aim of FEZ is that sometimes a country doesn't want its economical space become scene for foreign capital flow. That's why it uses local in other words partly freedom.

Today integration processes in economic system has been greatly increased which helps national economic liberalization, activity of countries in labor regulation, carrying out strategy oriented on export. So FEZs are the main element in these processes. At present more than 700 different kinds of free economical zones are being functioned in the world.

In convention got in 1973 in Kyoto free economical zone is defined as part of territory where goods are object out of national customs.

Off-shore zones have great importance in FEZ which are characterized with different specialization and jurisdiction. Off-shores have different definition. For example: off-shore zone is- "spacial class in in free economical zones", "the world family member of FEZ", "type of FEZ", "type of taxing", "special form of FEZ", where are concentrated bank and insurance business which help investing, export-import operations, also operations with real estate, trusting and consulting activities.

Off-shore is an English word and means "far from shore", "in open sea", "isolated". In

modern economic literature this term means one of the types of special economic zones, special form of commercial activity organization. So off-shore business is any operation for avoiding taxes and increasing income. In other words, it is business held out of jurisdiction borders having foreign income source and preferential taxing. Off-shore business plays more and more role in credit as well as in economic investment flow.

One part of society considers that off-shore is the center for money laundering, another part thinks that off-shore is the place for getting legal income from bank operations. We can't prove truth of any of these understanding because off-shore which is called preferential tax environment is characterized by other aspects too.

Off-shore zones are located on the territory which has not military expenses, non-profitable enterprise, and has optimal number of jobholders. Their existence is supported by preferential tax regime reflected in low taxes and simple bureaucratic processes. These processes provide suitable economical level in the countries having little economical potential and natural resources.

Capital flow in off-shore system is held by so called "conductor" companies which connect off-shore zones to producer and selling companies.¹

The most authoritative clients for off-shore zones are trans-national companies. The term "off-shore company" means peculiar juridical status registered in one of the preferential tax environment which itself provides maximal decrease of taxes, or in many cases reducing to zero.

Concept "off-shore" first appeared in the middle of XX century. One "clever" firm could avoid punishment from USA's tax inspection by registration in other country having low taxes. But in fact, everything began far more earlier. In ancient Greece people tried to avoid taxes and exported goods to such numerous islands having no taxing.

Off-shore business was highly developed after 50-ies of XX century when developed countries had high taxes on business. Existing system somehow forced entrepreneurs to seek more liberal tax environment which would help them minimizing expenses. Such situation worsened competition between countries on right to get taxes from industrial subjects. So some states gave opportunity to entrepreneurs legally to avoid taxes and created new financial net, in other words, preferential tax environment. Territories with preferential tax environment mostly are located on islands. This fact influenced on originality of a term "off-shore zone".

Off-shore zone is a financial institution isolated from national economy where preferential regime is defined by unlimited currency payment, the simplest procedures of registration and management of firms, reducing of tax expenses, anonymity of firm owners, though there is necessity of information about suspicious operations connected with trafficking.

Off-shore is mainly "a country" with low taxes where about 100 million dollar bank transaction is daily held. That's why the islands of Vanuatu, Nauru, Belize, Bermuda, Virginia, Seychelles have given up all other activities and created "tax Paradise" for businessmen.

Virginia islands are 41% off-shore territory and the greatest off-shore jurisdiction. Till today Virginia islands have never been involved in any scandal though FBR considers this territory as the center of drug trafficking to South America and Europe.

In 1994 it was passed the law which gave full confidentiality to companies. According to this law it was almost impossible to investigate activities of any company registered on Virginia islands which made this place more attractive for foreign businessmen. That's why economic on Virginia islands is one of the stable and developed among the countries of the Caribbean Sea.

In modern conditions interest towards off-shore zones has been grown. For example: capital export in transitional economic countries is mainly held for currency control. But capital export is held not only to off-shore zone. In some cases capital flows to high tax countries (Switzerland and Great Britain). In this case the main aim of capital export is currency control and not tax-avoiding.

Off-shore companies are founded for different aims where the main ones are: taxes

¹<https://www.researchgate.net/publication/324131133> O roli i faktorah ofsornyh zon v mirovoj finansovoj sisteme poslevoennogo perioda

optimization, international image, anonymity of information about business real owner, capital export and defense ownership rights. Let's discuss mechanisms for achieving these goals.

Off-shore companies give businessmen to remain incognito. Mainly off-shore firms opened in such countries where the level of corruption is extremely high, level of population's security is extremely low, public officials are active in business and they try to hide it. That's why in Georgia in the process of privatization great number of off-shore firms can be explained by above mentioned reasons. For example: an owner who wants to remain incognito opens off-shore firm in Cyprus or the Antilles island (Holland) where his anonymity is provided. Then off-shore company buys Georgian enterprise's shares. It's impossible to make clear who is a real owner of Georgian firm if an owner doesn't want himself.

Some years ago members of OCED, especially USA demanded from off-shore zones to introduce financial data on investors. In other case they would appear in financial blockade. It should be mentioned that influential international organization "Heritage Foundation" called it an attack on "national sovereignty" and "individual activity".

OECD thinks that the countries which have no taxes on income will appear in blockade and considers that it is means against tax shelters and money laundering. But "Heritage Foundation" considers that OECD's aim is to stop competitiveness without becoming competitive actually by force. "Heritage Foundation" concludes that it is better for OECD not to demonstrate its force but help member countries to reduce taxes and make reforms in their own tax system in order to become competitive for investors. As facts prove modern world press on off-shore business has got results. For example: in changed legislation on the Bahamas one of the paragraphs says: the company is obliged to give information about a company owner and his business registered on the island.

Critical attitude towards off-shore zones by the modern world can be understood because developed countries lose multi-million tax incomes, This sum is concentrated in off-shore centers and then returns to a country but as "foreign investment" with demanding of preferential tax and other privileges.

In April, 2016, it was published confidential documents' base called "Panama Document". According to this document more than 100 politicians, among them 12 state leaders, and their families use companies registered in off-shore zones for money laundering and tax avoidance.

Off-shore centers supporters claim that off-shore centers play great importance in globalization of financial business and trade as they offer preferential conditions to physical or juridical bodies. Besides they can give extra income to those states where off-shore centers are founded as they help to attract investments, to found infrastructure, to overcome unemployment.

As for those who are against off-shore centers, they think that off-shore centers simplify such illegal activity as tax avoidance and money laundering. Besides, persons or companies anonymity, on money transferring in off-shore zones are strictly protected.

The most successful off-shore operation centers are: the Bahamas, the Bahrein, the Caimanis islands, Luxembourg, Singapore, Switzerland, Honk-Kong.

The most active in insurance operations are: the Bermudas, island: Manx, Guernsey, etc.

Globalization also is great support to off-shore development. It is very convenient for multi-national companies to have assets and income out of their country, in off-shores. And yet, off-shore regulation has been begun by the world's great states. In 2009, leader of Great Twenty countries decided to control off-shore centers. They aimed to make clear all the facts of tax hiding. International Monetary Fund was also enrolled this process. Regulations against money laundering and illegal business in off-shore zones have been come into action.

Economic characterizations in Georgia are very low. At present there is no off-shore zone business in our country. Notwithstanding of it, it is being planned to create free industrial zone in Poti.

First of all, let's define what free industrial zone means. As it is known it is variety of FEZ; (Others are: free trade zone, free customs territory, free scientific-technological zone, etc)

It maybe defined as the territory founding special economic-financial regime by stimulation

of enterprises, attracting of foreign investment in prior spheres of economic and introduction of new technologies. Free industrial zones (FIZ) are mainly founded in the regions of developing countries in order to improve production oriented on export and employment. In many countries (in Georgia too) decision about off-shore foundation is got by the government. In Georgia it can be done by the government initiative as well as demand from physical or juridical body.

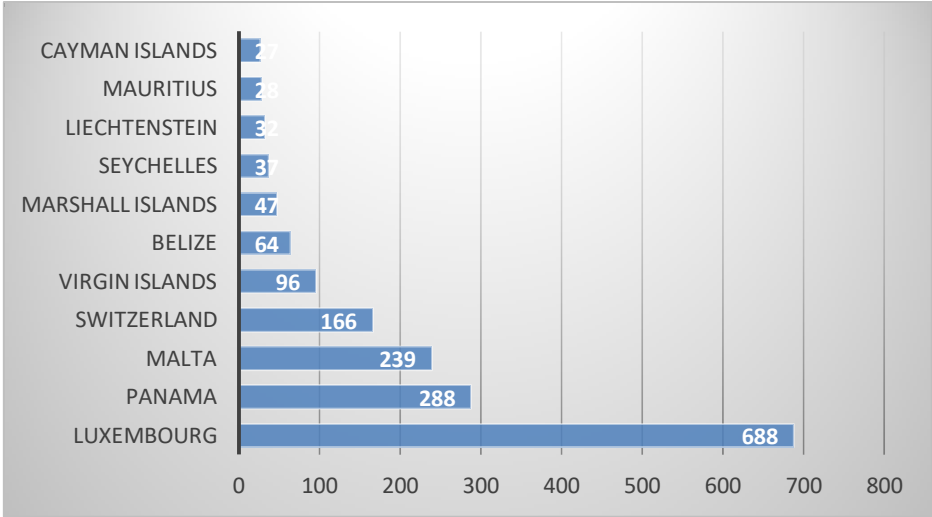


Figure – Direct foreign investments in Georgia from offshore countries 2010-2018 billion \$
 Data source: National Statistical Service of Georgia

Legislation in some countries (also in Georgia) limits free industrial zones territory. For example :in Georgia it shouldn't be over 10 hectares. It's also banned to create FIZs on preserved territory.²

FIZ will help to attract investments, to create infrastructure in less developed region Poti and to employ specialists. Though Department of Analytics at the Parliament made research and they consider it should be also taken into view negative experience. There were attempts to create FIZ in Georgia. We should take glance of some facts: even in 1993 foreign companies were interested in founding type of fee economical zone -"Erudition Park". There were also made projects for developing of this park but because of irrelevant legislation it could not be carried out.

There was free economic zone In Batumi, in 1878-1885-port Franco where foreign merchant ships were authorized to pass customs without paying taxes.

Activity of juridical body registered in off-shore zones is legal in Georgia though off-shore companies' activities have some risk elements. As it is cleared out in Georgia there were some facts when companies possessing property, even state property and other strategic objects(energy sector, mining) ,are registered in off-shore zones and it's impossible to get information about them.

Conclusion. In this capacity, the offshore sector is a complex result of competition between individual countries and their companies for dominance in the world economy through offshore jurisdictions, and on the other hand, it is a projection of the internal economic, legal, financial and cultural state of individual countries onto the structure and organization of the system of international financial and economic relations

References

1. Mikeladze, A. (2018). The international problem of money laundering and the challenges of Georgia. Dissertation, Tbilisi.

² Transparency international GEORGIA Offshore Zones and Georgia <https://transparency.ge/en/blog/offshore-zones-and-georgia>

2. Order of the President of the National Bank of Georgia No. 79/04. (June 18, 2021). On the approval of the guidelines for organizational and group-wide risk analysis of money laundering and terrorist financing. Tbilisi.
3. GERALD F. DAVIS FINANCIALIZATION OF THE ECONOMY January 13, 2015 https://webuser.bus.umich.edu/gfdavis/Papers/Davis_Kim_financialization_revised.pdf
4. Bodrov A On the role and factors of offshore zones in the global financial system of the post-war period March 2018 Journal of International Economic Affairs 8(1):49 DOI:[10.18334/eo.8.1.38887](https://doi.org/10.18334/eo.8.1.38887)
5. Transparency international GEORGIA Offshore Zones and Georgia <https://transparency.ge/en/blog/offshore-zones-and-georgia>
6. For assessing technical compliance with the FATF recommendations and the effectiveness of AML/CFT systems, FATF. (November 2020).
7. The New Anti-Money Laundering Law, First Perspectives on the 4th European Union Directive, Domenico Siclari. (2016). Roma, Italy.

Dea PIRTSKHALAISHVILI,
Ph.D. in Business Administration, Assistant Professor
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Georgia
ORCID 0000-0002-8667-414X
dea.pirtskhalaishvili@tsu.ge

Elene GRIGOLIA,
Ph.D. student in Business Administration
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Georgia
ORCID 0009-0009-8770-8776
grigoliaelene@gmail.com

Tatia QAJAIA,
Ph.D. student in Business Administration
Sokhumi State University, Tbilisi, Georgia
ORCID 0009-0005-7210-345X
Tkaj2011@agruni.edu.ge

THE IMPACT OF TRAINING ON STUDENTS' ABILITY FOR EFFECTIVE TIME MANAGEMENT

Abstract. Effective time management is critical for student productivity. It is important to note that ineffective time management leads to stress that harms students' academic achievements and quality of life (BA, MA, Ph.D. levels). The study included 906 respondents from the Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Faculty of Economics and Business. The research was conducted using an anonymous questionnaire. The purpose of the research is to determine the impact of time management training on students' ability to effectively manage their available time resources. The data from the research were processed with the SPSS statistical software package. As a result of research analyses, relevant conclusions and recommendations have been provided.

Keywords: time management, training,

Introduction. Society agrees that in today's rapidly changing environment, time management issues are becoming more and more relevant. Without proper management, individuals can't be able to effectively use their time resources, be productive, improve their quality of life [1], and avoid high levels of stress [2]. Proper time management naturally reduces stress levels [3], [4] while also improving students' performance [5][6]. Planning our time resources is facilitated by the use of appropriate time management models. In addition, knowledge of different methods [7] and training in time management play a positive role in developing students' time management skills. Georgian [8], [9], and foreign authors devoted multiple studies to the mentioned issues [10], [11], [12], [13].

Purpose. The purpose of the research is to determine the impact of time management training on students' ability to effectively manage their available time resources. The main

findings related to time management are presented in the paper, and hypotheses were tested using complex statistical procedures.

Results. The study included 906 respondents from the Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Faculty of Economics and Business. The research was conducted using an anonymous questionnaire. Time management issues are equally important for students at all levels. Among the bachelor's students participating in the study, 63.8% were female, 34.5% were male, and 1.7% did not specify an answer. Among the master's students, the data was distributed as follows: female - 34.8%, male - 53.2%, and 12% did not specify the answer. The answers given by doctoral students were delivered as follows: 36.9% (female), 42.3% (male), and 5.5% (did not specify an answer). Among bachelor respondents, 3.4% are married, 96.5% are single, and 0.2% are divorced. Among master's students, the results were presented as follows: 34%, 60.8%, and 5.2%; in doctoral students - 60.7%, 25.4%, and 13.1%, 0.8% (widow). We consider it a positive trend that the share of married people at the bachelor's level is low. It is worth noting that the share of divorced people increases because early marriages are often unstable, which can be explained by various reasons.

It is worth noting that the higher the education level, the more respondents claim the educational process has been tailored to their profession and productivity. Perhaps, due to the large number of bachelors, it is impossible to create tailored study tables for each student. Furthermore, because the master's and doctorate students are employed, they participate in an educational process after working hours.

We were interested in determining how many hour windows students have between lectures. According to the findings, 21.6% of bachelor's students have a one-hour window, 34.1% have a two-hour window, 8% have a three-hour window, 3% have over three hours, and only 33% have no window. The same indicators were distributed among master's and doctoral students as follows - 24.4, 10.4%, 0.4%, 0.8%, and 64% (master's degree students). 7.4%, 2.5%, 0, 1.6%, and 88.5% (Ph.D. students). The gap between lectures at the master's and doctoral level is a heavy burden and increases the degree of burnout and stressful situations.

Only 32.4% of bachelor's, 20% of master's, and 16.7% of doctoral students spend their leisure time between classes at the library. Students at all levels spend a lot of time in transportation. 15.3% of bachelor's students, 11.2% of master's students, and 23.8% of doctorate students spend less than an hour on transportation.

6% of bachelors, 14.8% of master's students, and 48.4% of doctoral students do not spend time preparing lectures/seminars every day. The fact that a significant portion of students at a higher level of education do not consider it necessary to devote time to study and self-development daily indicates that scientific activity is not an inner calling and is motivated only by the desire to receive a diploma. 1.6% of Ph.D. students, 8.4% of master's students, and 78.7% of bachelor's students surveyed said they were unemployed. Remarkably, just 6.2% of bachelor's, 43.6% of master's, and 72.1% of Ph.D. students have full-time jobs.

Interestingly, the same percentage of master's and doctorate students (97.6% and 96.5%, respectively) have daily plans, whereas only 86% of bachelor's students responded positively to the same question. As for planning each month, 34% of bachelor students, 57.2% of master's students, and 77% of doctoral students claim that they have monthly plans. Only 10.3% of bachelor's, 20.4% of master's, and 46.7% of Ph.D. students have a one-year plan. The rate of self-management of doctoral students is much higher in the long term compared to other levels. Following the plan is challenging for students at all levels of education.

Time management models are essential for effective time management. Only 9.7% of bachelor students, 12% of master's students, and 21.3% of doctoral students use at least one time management model. 17.9% of bachelor, 7.2% of master's students, and 8.2% of Ph.D. students have not even heard about such models. It should be noted that the mentioned models are known

to the vast majority, and the results show that students still do not use them. We can assume that students are less informed about the effectiveness of the mentioned models.

From 50% to 82% of the surveyed students at different levels of education have received training related to time management, but only a minority have tried to use it in life. Approximately 30% of students at different levels of education successfully balance study and leisure time.

During the research process, we developed several hypotheses.

Hypothesis 1: The variable "Have you taken a course/training/topic on time management?" (Q20) affects the following variable "Do you use any time management model" (Q18);

Hypothesis 2: The variable - "Have you taken a course/training/topic on time management?" (Q20) affects the following variable - do you manage to balance study and leisure? (Q21).

We employed correlation analysis and a chi-square test to test the first hypothesis. The chi-square test table demonstrates the maximum statistical relationship between the variables (statistical significance level of 0.01) (see Table 1). From the results of the correlation analysis, we conclude that there is a weak direct proportional relationship between the variables (see Table 2). According to the results, we can conclude that the first hypothesis is valid.

Table 1 – Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	87.853 ^a	2	.000
Likelihood Ratio	90.849	2	.000
Linear-by-Linear Association	83.730	1	.000
N of Valid Cases	908		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 44.01.

Source: Author's findings

Table 2 – Correlations

		Have you taken a course/training/topic on time management?	Do you use any time management model
Have you taken a course/training/topic on time management?	Pearson Correlation	1	.304 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	908	908
Do you use any time management model	Pearson Correlation	.304 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	908	908

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Source: Author's findings

We employed crosstabulation and a chi-square test to test the second hypothesis. The chi-square test table demonstrates the maximum statistical relationship between the variables (statistical significance level of 0.01) (see Table 3). 23.5% of respondents who have never received time management training cannot balance study and leisure and hardly ever have time to relax. 10.4% of those who have passed the mentioned training state that they cannot balance study and leisure.

Table 3 – Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	28.886 ^a	2	.000
Likelihood Ratio	28.410	2	.000
Linear-by-Linear Association	19.821	1	.000
N of Valid Cases	908		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 58.27.

Source: Author's findings

Conclusions. The research results reveal that the respondents need time management training or the inclusion of time management as a discipline in the program. Moreover, the hypotheses confirmed that those respondents who have received training use the time management model and balance study and leisure better. At the same time, the university needs to support students and plan their educational process without wasting time.

References

1. Wang, WC., Kao, CH., Huan, TC. *et al.* Free Time Management Contributes to Better Quality of Life: A Study of Undergraduate Students in Taiwan. *J Happiness Stud* 12, 561–573 (2011) <https://doi.org/10.1007/s10902-010-9217-7>
2. Adams, R. V., & Blair, E. (2019). Impact of Time Management Behaviors on Undergraduate Engineering Students' Performance. *Sage Open*, 9(1). <https://doi.org/10.1177/2158244018824506>
3. Kearns, H., & Gardiner, M. (2007). Is it time well spent? The relationship between time management behaviors, perceived effectiveness, and work-related morale and distress in a university context. *Higher Education Research & Development*, 26(2), 235–247. <https://doi.org/10.1080/07294360701310839>
4. Rashid, A., Sharif, I, Khan, S. & Malik, F. (2020). Relationship between Time Management Behavior and Academic Performance of University Students. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 6(4), 1497-1504
5. Alyami, A., Ab- dulwahed, A., Azhar, A., Binsaddik, A., & Bafaraj, S. M. (2021). Impact of Time-Management on the Student's Academic Performance: A Cross-Sectional Study. *Crea- tive Education*, 12, 471-485. <https://doi.org/10.4236/ce.2021.123033>
6. Wilson, Robert; Joiner, Keith; and Abbasi, Alireza, Improving students' performance with time management skills, *Journal of University Teaching & Learning Practice*, 18(4), 2021. Available at: <https://ro.uow.edu.au/jutlp/vol18/iss4/16>
7. simplilearn. (2023, Aug 2). 10 Time Management Skills and Techniques for Students. Retrieved from www.simplilearn.com: https://www.simplilearn.com/tutorials/time-management-tutorial/best-time_management-tips-for-students
8. Kharadze, Natalia; Dugladze, Davit; Pirskhalaishvili, Dea;. (2018). Comparative Analysis of Students Time Management at State and Private Universities. *Innovative Economics and Management*, 151-162.
9. Pirskhalaishvili, Dea; Dugladze , Davit;. (2018). Statistical Analysis of Students' Time Management and Private Hypotheses in Private Universities. *Innovative Economics and Management*, 124-130.
10. Zhang F, Liu J, An M, Gu H. The effect of time management training on time management and anxiety among nursing undergraduates. *Psychol Health Med*. 2021 Oct;26(9):1073-1078. DOI: [10.1080/13548506.2020.1778751](https://doi.org/10.1080/13548506.2020.1778751)
11. Saleh, N., El Shazly, E. (2020). Effect of Time Management Training Program on Nurses' Daily Time Wasters. *Assiut Scientific Nursing Journal*, 8(23), 1-9. doi: 10.21608/asnj.2021.51557.1083
12. Abdulrahman, S. A. (2022). The effects of time management workshops on students` academic success: A study on foundation English students at Tishk International University. *Amazonia Investiga*, 11(58), 112-123. <https://doi.org/10.34069/AI/2022.58.10.12>
13. Trentepohl, S.; Waldeyer, J.; Fleischer, J.; Roelle, J.; Leutner, D.; Wirth, J. How Did It Get So Late So Soon? The Effects of Time Management Knowledge and Practice on Students' Time Management Skills and Academic Performance. *Sustainability* 2022, 14, 5097. <https://doi.org/10.3390/su14095097>

Maryna SHLENOVA,
Ph.D. in Philology, Associate Professor,
Department of Document Studies and Ukrainian Language
National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute", Ukraine
ORCID 0000-0003-4297-6872

m.shleneva@khai.edu

Olena GRECHANYK,
Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Scientific Foundations of Management
H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, Ukraine
ORCID 0000-0002-4671-0724
grechaniklena@ukr.net

THE ROLE OF KINTSUGI IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT PROCESSES IN UKRAINE

Abstract. The article explores the application of Kintsugi to organizational management in Ukrainian businesses. Kintsugi's philosophy of embracing mistakes as opportunities for growth is seen as transformative. It advocates for a culture of continuous learning and development, fostering employee empowerment and collaboration. Principles like Kaizen, Gemba, 5S methodology, and Just-in-Time offer avenues for enhancing efficiency and competitiveness. By prioritizing quality, continuous improvement, and effective leadership, Ukrainian companies can achieve sustainable growth and success.

Keywords: Kintsugi, organizational management, sustainable growth

Introduction. The profound implications of Kintsugi, a traditional Japanese art form involving the repair of broken ceramics using lacquer mixed with gold or silver powder, extend beyond mere physical restoration and offer invaluable insights for organizational management processes, even within the context of Ukrainian businesses. Rather than viewing mistakes and failures as detrimental, the philosophy of Kintsugi encourages organizations to embrace them as opportunities for growth and improvement. This shift in mindset can foster a culture of continuous learning and development, empowering employees to identify issues and propose innovative solutions.

Purpose. The purpose of this study seems to be to explore how the principles of Kintsugi, a traditional Japanese art form involving the repair of broken ceramics with lacquer mixed with gold or silver powder, can be applied to Ukrainian organizational management processes.

Results. Let's analyze the experience of foreign experts on this topic. Forbes Councils Member Jonathan H. Westover [1] explores the concept of Kintsugi, drawing parallels between its principles and leadership. The author discusses how embracing imperfections and valuing diversity can lead to transformative leadership and organizational growth.

Investment Banker Nabil Maaloul [2] discusses applying the Japanese art of Kintsugi to leadership. Like repairing broken pottery with gold, leaders can transform setbacks into opportunities for growth. Maaloul emphasizes resilience, learning from mistakes, and fostering innovation to achieve success in business.

The article by The Editorial Team of "Safety4Sea" [3] explores how the Japanese philosophy of Kintsugi, which emphasizes embracing imperfection and resilience, can be applied to leadership in the maritime industry. It suggests that by acknowledging mistakes openly and viewing them as opportunities for growth, leaders can foster authenticity and build stronger teams. Embracing Kintsugi's principles can cultivate a culture of resilience and authenticity among maritime leaders, ultimately leading to more effective leadership.

The insights from foreign experts on the concept of Kintsugi offer valuable lessons for Ukrainian management. Applying these principles to Ukrainian management could foster a

culture of openness, resilience, and innovation. By acknowledging mistakes openly and viewing them as opportunities for growth, leaders can cultivate authenticity and build stronger teams. Embracing Kintsugi's philosophy can help Ukrainian managers navigate challenges effectively, ultimately leading to more resilient and effective leadership in the maritime industry and beyond.

The principles of Kintsugi, including Kaizen, Gemba, the 5S methodology, and Just-in-Time, hold promise for application in Ukrainian management, offering avenues for enhancing efficiency and competitiveness.

Kaizen, emphasizing continuous improvement, can be integrated into Ukrainian management practices by fostering active employee engagement in improvement processes through regular forums and training sessions aimed at identifying and addressing issues, thereby cultivating a culture receptive to improvement initiatives.

Gemba, advocating problem-solving at the grassroots level, presents an opportunity for Ukrainian companies to become more agile and effective in addressing pressing challenges. This necessitates the creation of an open environment conducive to discussing problems and involving personnel in solution-finding.

The 5S methodology, focusing on creating organized work environments, can benefit Ukrainian companies by streamlining processes and reducing resource wastage. Through the systematic implementation of Sort, Set in Order, Shine, Standardize, and Sustain, companies can optimize their operations.

Just-in-Time, aimed at minimizing inventory and optimizing production processes, offers Ukrainian companies a pathway to increased flexibility and efficiency. By reducing inventory levels and adopting a demand-driven production approach, companies can lower costs and enhance product quality.

The principles of Kintsugi can guide Ukrainian companies in their quest for operational excellence and customer satisfaction. By prioritizing quality and continuous improvement, organizations can leverage tools such as PDCA, Kaizen, and 5S to optimize their processes and deliver superior products or services to their clients. This commitment to excellence not only enhances competitiveness but also builds trust and loyalty among customers, driving long-term success in the market.

Kintsugi underscores the importance of effective leadership in driving organizational change and innovation. Ukrainian leaders who embrace the principles of Kintsugi demonstrate resilience, adaptability, and a willingness to learn from failures. By providing guidance, support, and resources for employees, these leaders create an environment where experimentation and creativity are encouraged, leading to breakthroughs and advancements in various facets of the business.

Conclusions. The integration of Kintsugi principles into Ukrainian management practices offers a transformative approach to organizational development. By embracing imperfections, valuing diversity, and fostering a culture of continuous improvement, Ukrainian companies can unlock their full potential and achieve sustainable growth in an increasingly competitive global landscape.

References

1. Westover J.H. (2022) The Art Of Kintsugi And Lessons In Leadership [Electronic resource]. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2022/04/08/the-art-of-kintsugi-and-lessons-in-leadership/?sh=51b12da35f7d> (in English)
2. Maaloul N. (2023) Embracing "Kintsugi Leadership" for Success and Growth. [Electronic resource]. Retrieved from: <https://www.linkedin.com/pulse/embracing-kintsugi-leadership-success-growth-nabil-maaloul/> (in English)
3. The Editorial Team of "Safety4Sea" (2024) Leadership through imperfection: Embracing Kintsugi's philosophy for authenticity and resilience [Electronic resource]. Retrieved from: <https://safety4sea.com/cm-leadership-through-imperfection-embracing-kintsugis-philosophy-for-authenticity-and-resilience/> (in English)

Olena SYASKA,
Ph.D., Associate Professor
Management Department
Rivne State University of the Humanities, Ukraine
ORCID 0000-0001-8238-4922
olena.syaska@rshu.edu.ua

ANALYSIS OF PJSC “KYIVSTAR” COMPETITIVENESS IN THE UKRAINIAN MOBILE MARKET

Abstract. The article describes the activities of PJSC “Kyivstar”, identifies the main competitors of the enterprise in the Ukrainian mobile market. A comparative analysis of the three largest companies in the Ukrainian telecommunications market is carried out: PJSC “Kyivstar”, PJSC “VF Ukraine” and LLC “Lifecell”.

Keywords: mobile operator, telecommunications market, enterprise competitiveness.

Relevance. Private Joint Stock Company “Kyivstar” is the largest telecommunications company in Ukraine. It provides a wide range of services including mobile and fixed-line telecommunications, internet, and digital TV. Kyivstar was founded in 1994 and has since become a leading provider in the Ukrainian market. The company operates a large network infrastructure and serves millions of customers across the country. PJSC “Kyivstar” is known for its reliable and high-quality services, as well as its commitment to innovation and technological advancements in the telecommunications sector.

PJSC “Kyivstar” is Ukraine's largest electronic communications operator, serving 24.3 million cell phone subscribers and more than 1.1 million Home Internet subscribers in the 1st quarter (March) of 2023. Together with the main telecom services, the company provides FMC services (convergence of mobile and fixed communications), digital solutions – Big Data, industrial IoT, Clouds, mobile financial services, Open API 'Kyivstar Open Telecom', cybersecurity services, digital TV and others. The company implements these products both independently and in partnership. Kyivstar is also one of the leaders in the OTT TV segment, providing access to more than 320 TV channels and has a video library of more than 20,000 films and series. Kyivstar has built the largest communication infrastructure in Ukraine – more than 53 thousand base stations. The company uses its own fiber-optic network with a total length of more than 44,000 km and a bandwidth of 16 Tbps [1].

Setting the task. In order to maintain a leading position in the market, it is necessary to regularly assess the competitiveness of your own company and analyze the overall market situation. Therefore, to determine PJSC “Kyivstar” market position, we will analyze its competitiveness.

Results of the study. According to [2], today there are 3 largest enterprises operating in the communications and telecommunications market: PJSC “Kyivstar”, PJSC “VF Ukraine” and LLC “Lifecell”.

Thus, the main competitors of PJSC “Kyivstar” are: PJSC “VF Ukraine” (Vodafone Ukraine) and LLC “Lifecell”.

Vodafone Ukraine is a leading telecommunications company that provides high-speed 3G and 4G Internet services and fixed broadband services. The Vodafone’s investments during the active construction of high-speed Internet networks in 2015 – 3Q2022 exceeded 34 billion UAH.

The record investments have ensured the technological leadership and the development of new technological services – Internet of Things (IoT), technologies and solutions for Smart City, big data analytics, fintech services, cloud services. Vodafone has 15,8 m customers in Ukraine. Since December 2019, Vodafone Ukraine is part of NEQSOL Holding [3].

Despite the impact of the war on revenues, the company increased the amount of investments in the development and maintenance of the country's telecom infrastructure. At the same time,

Vodafone managed to increase business efficiency and the penetration of digital services.

The company's revenue in 2022 made up UAH 19.8 billion. The 2% decrease compared to last year is due to a decrease in the number of mobile users. The majority of mobile users in the east and south of the country are Vodafone customers. Warfare and network outage in the occupied territories and in the war zone y influenced the customer base. As a result Vodafone lost the most subscribers – 3.5 million – among mobile operators of Ukraine. By the end of 2022, the number of Vodafone customers in Ukraine made up 15.4 million [4].

Lifecell is a Ukrainian telecommunications operator providing mobile communication and data transfer services based on high-speed Internet. The company offers convenient and beneficial tariffs and services for users of smart devices. Lifecell is owned by Turkcell, Turkey's largest provider of converged telecommunications and technology services. Turkcell is listed on the New York Stock Exchange (NYSE) and Borsa Istanbul (BIST).

The company offers the latest services to its subscribers and develops an innovative ecosystem of the telecommunications industry. The company was the first among Ukrainian mobile operators to launch EDGE/GPRS, 3G, 4G in Ukraine as well as to conduct 5G public testing in partnership with Ericsson Ukraine. Lifecell became the first mobile operator to deploy LoRaWAN Internet of Things network in Ukraine in partnership with IoT Ukraine, and to test NB-IoT technology [5].

To assess the competitiveness of the three largest companies in the Ukrainian telecommunications market: PJSC “Kyivstar”, PJSC “VF Ukraine” (Vodafone Ukraine) and LLC “Lifecell”, we will conduct a comparative analysis of the performance of these companies. To do this, we will compare the main performance indicators of the companies, namely net revenue and net profit (loss), as well as the amount of capital investments and Average Revenue per User (ARPU). The results of the analysis are presented in table 1 and table 2.

Table 1 – Key financial reporting indicators of telecommunications companies in 2020-2022

Companies	Net revenue, UAH million			Net profit (loss), UAH million		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
PJSC “Kyivstar”	25001	28748	31092	10370	11267	9600
PJSC “VF Ukraine”	18142,4	20144,8	19824,4	1201,3	3831,5	1100,4
LLC “Lifecell”	6835,8	8482,7	9411,7	2588,7	610,9	972,3

Source: developed by the author

Table 2 – Key financial results of telecommunications companies in 2020-2022

Companies	Capital investments, UAH million			ARPU, UAH/month		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
PJSC “Kyivstar”	4851	5551	5960	80	88	103
PJSC “VF Ukraine”	3760	3500	3600	79,8	83,4	90,6
LLC “Lifecell”	3482,4	3593,6	3007,6	63,3	73,7	77,1

Source: developed by the author

The analysis of table 1 and table 2 shows that among the listed competitors, Kyivstar is the leader in terms of net revenue, net profit, capital investments, and average monthly revenue per subscriber. Despite the difficult military year, the mobile operator managed to increase its financial results. This became possible due to the expansion of the 4G network. In 2022, Kyivstar continued to develop its 4G network and installed 700 new base stations. The company invested UAH 5,96 billion in the telecom network. The average monthly revenue per subscriber for the period under review shows growth dynamics and in 2022 amounted to UAH 103 per month.

The second place is occupied by LLC “Lifecell”, whose financial indicators show positive growth dynamics. Thus, in 2022, the company's net profit increased by almost 40% compared to 2021 and amounted to UAH 972,3 million. The amount of capital investments of LLC “Lifecell” slightly decreased in 2022, and the average monthly income per subscriber for the period under study shows a growth trend and in 2022 amounted to UAH 77,1 per month.

PJSC “VF Ukraine” is in third place among competitors, with its net profit decreasing more than 3 times to UAH 1,1 billion in 2022. The sharp decline in net profit was due to the fact that VF Ukraine lost the most subscribers among Ukrainian mobile operators – 3,5 million users. Despite this, the mobile operator increased its capital investments to UAH 3,6 billion in 2022. The average monthly revenue per subscriber for the period under review shows a growing trend and in 2022 amounted to UAH 90,6 per month.

Conclusions. Thus, the analysis of the competitiveness of enterprises in the telecommunications services market showed that PJSC “Kyivstar” is highly competitive compared to other enterprises. This indicates its significant financial potential and stable position in the telecommunications services market.

Kyivstar is one of the top 20 largest taxpayers in Ukraine and is the largest taxpayer in the telecom market in Ukraine, providing more than 71 billion hryvnias of revenues to the state budget in taxes and mandatory payments and almost 5,4 billion US dollars of investment in the development of telecommunications infrastructure in Ukraine. The company develops innovative services, and promotes the development of the telecom market of Ukraine, guided by its mission: “We are changing Ukraine and opening new opportunities for people” [6].

References

1. Official Website of Kyivstar PJSC (2024), “Kyivstar today”, available at: <https://kyivstar.ua/about/kyivstar-today-eng>
2. Pete Bell (2022), “Ukraine’s Telecom Market, Explained”, TeleGeography Blog, available at: <https://blog.telegeography.com/ukraines-telecom-market-explained>
3. Official Website of Vodafone Ukraine (2024), “About company”, available at: <https://www.vodafone.ua/en/company/history-company>
4. Official Website of Vodafone Ukraine (2024), “Vodafone Ukraine in 2022: impact of war, network reconstruction and rapid digitization of subscribers”, Press Release, available at: https://www.vodafone.ua/storage/image-storage/2023/04/07/389/source/230407-vodafone-2022fy-results-eng-press-release_1680865898.pdf
5. Official website of the mobile operator lifecell (2024), “Lifecell Today”, available at: https://www.lifecell.ua/en/about_lifecell/company-today/lifecell-today/
6. European Business Association (2024), “Kyivstar”, available at: <https://eba.com.ua/en/member/prat-kyivstar/>

Mariia VESOLOVSKA,
Ph.D., Associate Professor,
Management of organizations Department
Lviv Polytechnic National University, Ukraine
ORCID: 0000-0002-3151-6435
Mariya.K.Khim@lpnu.ua

EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A MANDATORY COMPONENT OF COMPETITIVENESS IN MODERN CONDITIONS

***Annotation:** The article explores the significance of emotional intelligence (EI) in modern business competitiveness. It discusses how EI influences various aspects of organizational success in today's dynamic and complex environments, defines emotional intelligence, highlighting its components such as self-awareness, self-regulation, empathy, and social skills. It emphasizes the impact of EI on leadership, customer relations, innovation, adaptability, and resilience. The central argument is that EI is not just a desirable trait but a necessary component of competitiveness in contemporary business settings. It suggests that businesses must prioritize EI to effectively navigate challenges, foster innovation, and sustain success. The article likely provides examples or case studies illustrating how EI contributes to competitiveness in real-world scenarios. These examples may include instances of effective leadership, successful innovation, or enhanced customer relations driven by high EI. It propose several strategies that modern businesses can employ to increase emotional intelligence among employees.*

***Keywords:** Emotional intelligence, competitiveness, business management, competences.*

Relevance of the research topic: Emotional intelligence is increasingly recognized as essential for success in modern workplaces. In competitive environments, individuals with high emotional intelligence can effectively navigate complex social dynamics, build strong relationships, manage conflicts, and inspire others. As organizations prioritize collaboration, innovation, and adaptability, emotional intelligence becomes a critical component of competitiveness, enabling individuals and teams to thrive in diverse and rapidly changing circumstances. Therefore, fostering emotional intelligence has become imperative for maintaining a competitive edge in today's professional landscape.

Purpose: The purpose of the work is to highlight the indispensable role of emotional intelligence in contemporary competitive environments. It seeks to underscore how individuals and organizations can leverage emotional intelligence to enhance their competitiveness by effectively managing interpersonal relationships, fostering collaboration, and adapting to the ever-changing demands of the modern workplace. The research aims to provide insights, strategies, and evidence supporting the integration of emotional intelligence into professional development initiatives and organizational culture to drive success and innovation in today's fast-paced and dynamic business landscape.

Results: Emotional intelligence in business refers to the ability to recognize, understand, and manage one's own emotions, as well as those of others, in a professional setting. It involves skills such as empathy, self-awareness, social awareness, and relationship management. High emotional intelligence can lead to better communication, stronger relationships, effective conflict resolution, and overall improved performance in the workplace. It's increasingly valued by employers as a key factor in leadership, team collaboration, and overall organizational success.

Several factors connect emotional intelligence (EI) with competitiveness in business:

1. **Leadership Effectiveness:** Leaders with high emotional intelligence can inspire and motivate their teams, fostering a positive work environment and enhancing productivity and innovation.

2. **Team Collaboration:** EI enables individuals to understand and manage their own emotions and those of others, leading to better teamwork, cooperation, and synergy among team members.

3. Customer Relations: Employees with high EI can better understand and respond to customer needs and concerns, leading to enhanced customer satisfaction, loyalty, and retention.

4. Conflict Resolution: EI helps individuals navigate conflicts effectively by managing emotions, empathizing with others' perspectives, and finding mutually beneficial solutions, thus reducing disruptions and improving workplace harmony.

5. Adaptability: In today's rapidly changing business landscape, adaptability is crucial. Individuals with high EI are more adept at handling stress, embracing change, and adjusting to new situations, giving their organizations a competitive edge in dynamic markets.

6. Decision Making: Emotional intelligence enhances decision-making by enabling individuals to consider not only logical reasoning but also emotional implications and consequences. This holistic approach leads to more well-rounded and effective decisions.

7. Employee Engagement and Retention: Organizations that prioritize EI create a culture where employees feel valued, understood, and supported, leading to higher levels of engagement, job satisfaction, and employee retention.

8. Innovation and Creativity: EI fosters an environment where individuals feel comfortable expressing themselves, sharing ideas, and taking risks. This openness cultivates innovation and creativity, driving business growth and competitiveness.

Overall, emotional intelligence is not only crucial for individual success but also plays a significant role in shaping the competitiveness and success of businesses in today's complex and interconnected world.

There are some examples of companies where emotional intelligence drives success and innovation:

1. Google: Google is known for fostering a culture that values emotional intelligence. They prioritize attributes like empathy, self-awareness, and effective communication in their hiring and leadership development processes. This approach has contributed to their ability to attract top talent, foster innovation through collaboration, and maintain a positive work environment.

2. Salesforce: Salesforce places a strong emphasis on emotional intelligence within its corporate culture. CEO Marc Benioff advocates for mindfulness and compassion in leadership, encouraging employees to prioritize their well-being and emotional health. This focus on EI has helped Salesforce maintain high employee satisfaction, drive innovation, and build strong customer relationships.

3. Adobe: Adobe is another example of a company that recognizes the importance of emotional intelligence. They offer training programs and resources to help employees develop EI skills, such as self-awareness, empathy, and relationship management. By fostering a culture of emotional intelligence, Adobe has been able to cultivate a highly engaged workforce, drive innovation in their product development, and maintain a competitive edge in the market.

4. Amazon: Amazon is known for its customer-centric approach, which is deeply rooted in emotional intelligence. Founder and CEO Jeff Bezos has emphasized the importance of understanding and empathizing with customers' needs and emotions. This focus on EI has enabled Amazon to innovate rapidly, anticipate customer preferences, and deliver personalized experiences through technologies like AI and machine learning.

5. Patagonia: Patagonia, an outdoor clothing and gear company, is renowned for its commitment to environmental sustainability and social responsibility. This ethos is driven by the emotional intelligence of its leadership and employees, who are deeply passionate about protecting the planet and making a positive impact in the world. This focus on EI has not only fueled innovation in sustainable product design but also strengthened customer loyalty and brand reputation.

Overall, emotional intelligence plays a crucial role in increasing the competitiveness of entrepreneurs starting businesses in conditions of war or crisis by fostering resilience, adaptability, relationship management, problem-solving, emotional agility, and a clear sense of purpose and vision.

Conclusions: There are several strategies that modern businesses can employ to increase emotional intelligence among employees:

1. **Training and Development Programs:** Offer workshops, seminars, and training sessions focused on emotional intelligence skills such as self-awareness, self-regulation, empathy, and effective communication.

2. **Leadership Development:** Provide leadership training that emphasizes the importance of emotional intelligence for effective leadership, including techniques for inspiring and motivating teams, managing emotions, and fostering a positive work culture.

3. **Coaching and Mentoring:** Pair employees with coaches or mentors who can provide guidance and support in developing their emotional intelligence skills through personalized feedback and practical advice.

4. **Feedback and Assessment Tools:** Use assessments and feedback mechanisms to help employees gain insight into their emotional intelligence strengths and areas for improvement, and provide resources and support to address any gaps.

5. **Role Modeling:** Encourage leaders and senior employees to demonstrate high emotional intelligence behaviors such as active listening, empathy, and constructive feedback, serving as role models for others to emulate.

6. **Promote Psychological Safety:** Create a culture where employees feel safe to express their thoughts, emotions, and concerns without fear of judgment or reprisal, fostering open communication and trust within teams.

7. **Regular Check-ins:** Implement regular check-ins between managers and employees to discuss progress, address any emotional challenges or concerns, and provide support and guidance as needed.

8. **Team-building Activities:** Organize team-building activities that encourage collaboration, communication, and empathy, such as group problem-solving exercises, role-playing scenarios, or volunteer projects.

By implementing these strategies, businesses can help employees develop their emotional intelligence skills, leading to improved interpersonal relationships, enhanced leadership effectiveness, and a more positive and productive work environment.

References

1. Abraham, R. (2019). Emotional intelligence and its implications for organizational competitiveness. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 23-36.
2. Smith, L. K., & Johnson, M. R. (2020). The role of emotional intelligence in enhancing workplace competitiveness: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 41(4), 409-426.
3. Jones, S. E., & Brown, A. D. (2021). Understanding emotional intelligence: A pathway to organizational competitiveness in the digital age. *Journal of Business Research*, 124, 271-283.
4. Lee, J. H., & Park, H. Y. (2022). Emotional intelligence and organizational innovation: The mediating role of employee creativity. *Journal of Business and Psychology*, 37(3), 487-502.

Valentyna ZHUKOVSKA,
Doctor of Economic Sciences, Professor
State University of Trade and Economics
ORCID 0000-0001-5033-711X
v.zhukovska@knute.edu.ua
Vadim KLYMANSKYI,
Ph.D. Student ,
Department of the Management
State University of Trade and Economics
ORCID 0009-0008-8756-9588
v.klymanskyy@knute.edu.ua

CUSTOMIZATION OF BUSINESS PROCESSES IN ELECTRONIC TRADE

Abstract. The article explores the growing role and directions of customization of e-commerce business processes in the modern digital landscape. This is a description of the use of artificial intelligence and blockchain technology in the management of business processes in companies. Attention is focused on the personalization of the company's interaction with customers through various channels. Key areas and risks of customizing business processes in e-commerce are identified.

The development of business process management in e-commerce is an integral part of the strategic development of companies in the digital age. E-commerce is constantly evolving, thanks to the advent of digital technologies and the changing needs of consumers. According to forecasts, global sales in the e-commerce segment will exceed eight trillion dollars by 2027 [1]. Such market volume dictates requirements for constant transformations and improvement of business process management. Customization of e-commerce business processes based on artificial intelligence and blockchain is becoming increasingly important for companies, as they strive to be unique in the competitive market and improve the experience of their customers.

A review of the management experience of e-commerce enterprises allowed us to form a number of areas where business processes are customized based on digital technologies:

1. Using a single data platform to bring together customer information from all channels, including websites, mobile apps, brick-and-mortar stores, and social media.
2. Application of artificial intelligence (AI) and machine learning (ML) for better understanding of customer needs, creation of dynamic content and targeted marketing campaigns.
3. Using cloud technologies to scale and adapt business processes.
4. Using automated solutions to perform routine tasks such as order processing, customer service and marketing.
5. Ensuring compliance with security and other data privacy laws.
6. Focus on creating a positive and personalized experience for customers at all stages of product management. Implementation of new technologies such as augmented reality (AR), virtual reality (VR) and voice interface.

Research and to improve the customer experience. Optimization of logistics processes ensures [3]:

- fast and accurate delivery of goods, which positively affects customer satisfaction,
- reduction or optimization of delivery costs
- -increasing the competitiveness of the electronic trade enterprise on the specified market.

Thus, the cloud platform ensures the stability of online business, gives the enterprise access to flexible and innovative functions that can help develop and transform online business

processes. To make the online store unique and attractive to customers, entrepreneurs implement various chatbots to speed up customer feedback, personalization; powerful analytical tools, etc.

Today, the power of artificial intelligence and big data analysis allows optimizing the productivity of personnel in various processes of managing an online store. As a rule, managers always pay attention to customer interaction and conversion rates. With the use of various types of artificial intelligence, employees who are responsible for business processes have the opportunity to quickly process information. Advanced tools allow you to create more personalized offers and loyalty program recommendations for consumers. Analysis methods based on artificial intelligence allow you to reduce the time for testing and experiments with new ideas, without risking the stability of the e-commerce enterprise.

The company's national marketplaces, such as Rozetka, Prom.ua, as well as global giants such as Amazon, actively use artificial intelligence tools to attract the number of customers, increase sales, improve service quality, and help companies make more informed decisions [3].

With the help of a cloud platform and management tools, an e-commerce company can get a number of advantages:

- 1) flexibility, which allows you to easily configure and scale the store according to product categories or other needs;
- 2) innovation: you will always have access to the latest technologies and functions.
- 3) Security against cyber attacks and software product failures.
- 4) development and improvement of online business processes without restrictions.

In today's digital world, where technologies are developing rapidly, the protection of confidential information in cloud services requires strengthening protection against cyber attacks.

At the same time, the protection of intellectual property becomes an extremely important strategic goal for companies in any industry [3]. In favor of strengthening the data protection strategy in the management of business processes that meet digital global challenges, the facts of legal disputes between large technology companies regarding patent rights and licensing testify. Examples of intellectual property infringement were the court case between Apple and Samsung regarding the infringement of mobile technology patents. these violations affected the design and interface of the devices, which caused significant legal consequences for well-known companies: Apple accused Samsung of copying the design of the iPhone and iPad [4]. Such a violation led to a lawsuit and millions in payouts for the company.

The struggle for the loyalty of the target audience of consumers requires managers of e-commerce enterprises to pay attention to the advertising content of brands in social networks, to generate new approaches and activities in interaction with consumers, clients, and stakeholders. Marketers are leveraging social media data (90%) to gain a competitive edge. This data provides insights into competitor strategies, brand loyalty, product strengths and weaknesses, allowing marketers to identify new business opportunities (86%). Facebook remains the dominant platform for both marketers (83%) and consumers (60%) for audience reach and competitive analysis. Instagram follows closely as the second favorite platform for both parties [5].

Overall, businesses should carefully weigh the risks and benefits of customizing business processes before making a decision. In some cases, the benefits may outweigh the risks, but it is important to be aware of the potential challenges involved.

Keep your customizations as simple as possible. The more complex your customizations, the greater the risk of problems. Document your processes carefully. This will make it easier to maintain your processes and train new employees. Test your processes thoroughly before deploying them. This will help to identify and fix any errors before they can cause problems.

Monitor your processes closely after deployment. This will help company to identify any problems and make adjustments as needed. In times of war, communication with customers and

internal staff becomes crucial. Business management must ensure effective information interaction and readiness for functional changes among team members.

Businesses should develop clear and concise communication plans for both internal and external stakeholders. These plans should outline how the business will communicate during a crisis, including what information will be shared and how often.

Employees should be trained on data security protocols and how to identify and report potential threats. They should also be aware of the business's communication plan in case of an emergency [2, 3]. This plan should include steps for recovering data, restoring operations, and communicating with customers and stakeholders.

Conclusions. Digitization of business processes and stimulation of transformations in the system of cashless operations provide personalized offers to consumers, provide an opportunity to monitor the delivery of orders in real mode, analyze purchase history, conduct express surveys of consumers, etc. This requires significant financial investments and investments to ensure business security. Cloud tools, blockchain opens up opportunities to generate innovative solutions for e-commerce enterprises.

References

1. Global e-commerce retail sales from 2014 to 2027. URL: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>.
2. Zhukovska V. M. (2017). Tsyfrovii tekhnolohii u stymuliuванні innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv torhivli. Problemy ta perspektyvy rozvytku innovatsiinoi diialnosti v Ukraini : Mizhnar. X biznes-forum (Kyiv, 21.03.2017) ; vidp. red. A. A. Mazaraki. K. : Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t.. S. 68–70. [in Ukraine].
3. Zhukovska V.M., Klymanskyi V.I. (2024) Hlobalizatsiini vyklyky ta yikh vplyv na efektyvnist menedzhmentu pidpriemstv elektronnoi torhivli. Hlobalizatsiia ta rozvytok innovatsiinykh system: tendentsii, vyklyky, perspektyvy [Elektronne vydannia]: materialy II Mizhnar. nauk.-prakt. konf.(14-15 bereznia 2024 r.). Derzh. biotekhnolohichniy un-t. Kharkiv. 565 s. S. 32-34. [in Ukraine].
4. The Dispute Between Apple and Samsung: Patent Rights and the Design of Mobile Phones and Tablets. URL: <https://www.bca.education/spir-mizh-apple-ta-samsung-bl/> (accessed March 30, 2023).
5. 33 Key eCommerce Statistics for 2024. URL: https://www.hostinger.com/tutorials/e-commerce-statistics#Social_Media_Statistics_for_eCommerce.

Людмила БАТЕНКО,
канд. екон. наук, професор, професорка кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0003-0126-609X
batenko.liudmyla@kneu.edu.ua

Катерина ЗАБРОДІНА,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Бізнес-адміністрування (універсальна)»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0001-9078-3269
zabrodina.kateryna@gmail.com

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА ЗАМОРОЖЕНОЇ ПЛОДОВО-ОВОЧЕВОЇ ПРОДУКЦІЇ: МОЖЛИВІ АЛЬТЕРНАТИВИ

Анотація. У представленій роботі проаналізовано стан українського ринку заморожених плодоовочевих продуктів. Особливу увагу приділено аналізу ринку заморожених плодоовочевих продуктів щодо видів продукції, пакування та цінових сегментів. Оцінено обсяг ринку, темпи його зростання та споживання продукції на душу населення. Показано, з якими проблемами та викликами стикаються вітчизняні виробники заморожених овочів, фруктів та ягід. Запропоновано три стратегічні альтернативи вирішення проблеми: диференціація продуктового портфелю, зниження цін та вихід на європейський ринок. Оцінено переваги та недоліки кожної стратегії. Зроблено висновок про те, що вибір оптимальної стратегії залежить від конкретних умов та можливостей кожного підприємства.

Ключові слова: стратегія розвитку, ринок замороженої продукції, харчова промисловість, маркетингові активності, стратегічні альтернативи, продуктовий портфель, конкуренція.

Актуальність. На даний час українські підприємства замороженої плодоовочевої продукції функціонують в умовах високого рівня конкуренції, військового стану, глобалізації економічної кризи. Всі зазначені процеси обумовлюють зміни у функціонуванні підприємств харчової промисловості. Нині лише вдало сформована стратегія розвитку допоможе підприємствам харчової промисловості подолати труднощі й зберегти, а у перспективі й покращити власні позиції на ринку. Формування успішної бізнес-стратегії уможливіє досягнення показників розвитку та конкурентоспроможності на основі використання внутрішнього потенціалу та можливостей підприємства. Отримання певної переваги над конкурентами у цінах на пропоновані товари та послуги, у широті асортименту та якості обслуговування споживачів цільового сегменту чи ринку в цілому суттєво зміцнює конкурентне становище підприємства та створює більш міцний захист від тиску зовнішнього та внутрішньогалузевого середовища.

Постановка завдання. Метою роботи є дослідження ситуації на ринку заморожених фруктів та овочів в умовах воєнного стану, вивчення факторів, які перешкоджають функціонуванню підприємств, та визначення основних напрямів їх подальшого стратегічного розвитку.

Результати дослідження. Якщо аналізувати ситуацію на ринку замороженої продукції, то в сезоні 2023 року кількість продукції, робота підприємств та асортимент майже не змінилися. Головна причина цього полягає в тому, що основні компанії з переробки та заморожування ягід, фруктів і овочів розташовані на заході та в центрі України, де ситуація не така складна, як у східних чи південних областях. Тому сезон заготівлі пройшов досить вдало. Було заготовлено значні обсяги замороженої продукції. Та оскільки європейські компанії не були впевнені щодо початку нового сезону в Україні, то багато продукції вони купили заздалегідь. Це вплинуло на об'єми експорту з України.

Якщо аналізувати методи заморожування плодоовочевої продукції, то найкращий варіант – шокове заморожування. Його переваги полягають у тому, що під час такого заморожування ретельніше очищається продукт і довше зберігається його температура. Статичне заморожування можна використовувати для ягід, фруктів та овочів, які не потребують попереднього миття. А в тунелях шокового заморожування можливо використовувати помиті плоди.

Підприємства із заморожування овочів є в Вінницькій області, Черкаській, а також у Кіровоградській, де більше акцентують на горошку та кукурудзі. Раніше овочі активно заморожували в Харківській області. Заморожені ягоди та інша плодово-овочева продукція завжди мають декілька рівнів якості, від яких залежить, у який саме сегмент ринку вони спрямовані. Так, із сировини найнижчої якості виготовляють концентрат. Коли заморожена продукція проходить певні ступені очищення, її можна використовувати для виготовлення пюре, джемів і підварок для йогуртів. Тобто важливий момент: якщо підприємство має обладнання, з допомогою якого може очищати сировину, то воно підвищує рівень якості своєї продукції.

Ринок заморожених овочів, фруктів та ягід в Україні є динамічно зростаючим сегментом харчової промисловості. Цьому сприяють такі фактори, як:

- Зростання популярності здорового способу життя та правильного харчування.
- Збільшення зайнятості населення та нестача вільного часу.
- Зростання популярності онлайн-торгівлі.
- Зростання конкуренції з боку виробників заморожених продуктів.

За даними Euromonitor International, у 2023 році роздрібний ринок заморожених овочів, фруктів та ягід в Україні оцінювався в 2,5 млрд грн. За останні 5 років ринок продемонстрував помірне зростання, CAGR склав 4,0%. Очікується, що протягом наступних 5 років ринок продовжить зростати, CAGR прогнозується на рівні 4,5%.

За даними Державної служби статистики України, у 2023 році споживання заморожених овочів, фруктів та ягід в Україні склало 4,5 кг на душу населення. Очікується, що протягом наступних 5 років споживання заморожених продуктів продовжить зростати, CAGR прогнозується на рівні 3,0%.

Тенденції ринку:

- Зростання популярності заморожених овочів, фруктів та ягід з доданою вартістю, таких як овочеві суміші, фруктові та ягідні пюре, смузі.
- Зростання попиту на органічні заморожені продукти.
- Зростання популярності онлайн-торгівлі замороженими продуктами.
- Зростання конкуренції з боку виробників заморожених продуктів.

В Україні асортимент замороженої продукції налічує близько 300 найменувань (ягоди, фрукти, овочі – заморожені монокультури і суміші з них: супові і борщові набори, салати, начинки та ін).

Структура ринку заморожених овочів, фруктів та ягід в Україні:

1. За типом продукції:

- Овочі 50% (овочеві суміші 45%; окремі овочі 35%; бланшовані овочі 20%)
- Фрукти 30% (фруктові суміші 30%; окремі фрукти 25%; фруктові пюре 20%; заморожені ягоди 25%)
- Ягоди 20% (окремі ягоди 70%; ягідні суміші 20%; ягідне пюре 10%)

2. За типом упаковки:

- Пакети 75% (пакети з ПВХ 65%; пакети з поліетилену 25%; дой-пак 10%)
- Картонні коробки 20% (картонні коробки з фольгою 75%; картонні коробки з ламінацією 25%)

— Пластикові контейнери 5% (пластикові контейнери з ПВХ 50%; пластикові контейнери з поліпропілену 50%)

3. За ціновим сегментом:

— Економ 40% (продукція вітчизняних виробників; продукція під власними торговими марками; вагова продукція)

— Середній 40% (продукція відомих українських виробників, продукція іноземних виробників)

— Преміум 20% (органічна продукція; продукція з екзотичних фруктів та ягід; бренд-преміум)

Аналіз діяльності підприємств замороженої плодово-овочевої продукції та стану на ринку швидкозаморожених овочів в Україні показав, що підприємства стикаються з проблемою реалізації продукції, що потребує визначення подальшого стратегічного розвитку компанії. Визначено наступні стратегічні альтернативи вирішення проблеми:

1. Стратегія диференціації – розширення продуктового портфелю – формування овочевих сумішей (згідно структури продажів плодовоовочевих продуктів глибокої заморозки в Україні 58% - суміші, 35% - монопродукти).

Переваги:

— Розширення асортименту приведе до привернення нових споживачів та збільшення попиту на продукцію.

— Овочеві суміші мають вищу додану вартість порівняно з окремими овочами, що підвищує прибутковість

Недоліки:

— Потребує інвестицій у додаткове обладнання (змішувальний барабан).

— Ризик невдачі через високу ціну або низьку якість нових продуктів.

— Висока конкуренція в цьому сегменті ринку.

2. Стратегія низьких цін - зниження якості продукції та перехід в сегмент з нижчими цінами

Переваги:

— Можливість привернення більшого числа споживачів, які шукають більш доступні продукти.

— Зниження витрат на виробництво за рахунок менш високих вимог до якості сировини та виробництва.

Недоліки:

— Ризик пошкодження репутації бренду через зниження якості продукції.

— Може призвести до конкуренції за ціни, що зменшить прибутковість підприємства.

— Зменшення лояльності клієнтів та втрата ринкової позиції.

3. Стратегія експорту

Переваги:

— Експорт відкриває нові можливості для реалізації продукції за межами внутрішнього ринку. Враховуючи потенціал українських заморожених овочів на міжнародному ринку, ця стратегія може призвести до збільшення обсягів продажів.

— Розширення географії збуту дозволить зменшити залежність від внутрішнього ринку та зменшить вплив внутрішніх факторів, таких як економічна нестабільність або політичні труднощі.

Недоліки:

— Реалізація стратегії експорту вимагатиме значних витрат на рекламу, маркетинг, логістику та відкриття нових ринків.

— На міжнародному ринку конкуренція може бути ще більшою, ніж на внутрішньому. Підприємство повинно мати стратегічний план для привертання уваги та збереження конкурентоспроможності.

— Великі витрати та ризик невдачі можуть виникнути в разі неправильного вибору цільових ринків або невдалої реалізації маркетингових стратегій.

Висновки. Український ринок замороженої плодово-ягідної продукції, який донедавна був орієнтований в основному на імпортні вироби, невпинно зростає. Є всі підстави прогнозувати інтенсивний розвиток вітчизняного ринку плодово-ягідних напівфабрикатів, їх реалізацію як на вітчизняному, так і на світовому ринках.

Аналіз ситуації на ринку заморожених плодоовочевих продуктів в Україні та діяльності підприємств в умовах військового стану, що діють у цьому сегменті, підтверджує необхідність розробки ефективних стратегій розвитку. Стратегії диференціації, зниження цін та експорту можуть стати ефективними інструментами для вирішення проблеми реалізації продукції та збереження конкурентоспроможності підприємств. Ретельне вивчення та впровадження відповідних стратегій дозволить підприємствам успішно протистояти викликам сучасного ринкового середовища та забезпечить їхній стабільний розвиток у майбутньому.

Список використаних джерел

1. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава*. 2014. №9. 166 с.

2. Михайленко О.В., Скоморохова С Ю., Саухіна О.В. Стратегічне планування на підприємствах харчової промисловості. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30(1). С. 108-111. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bse_2018_30\(1\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bse_2018_30(1)_25).

3. Час заморожування настав: як розвивається український ринок, останні та світові дослідження. URL: <https://agroportal.ua/publishing/lichnyivzglyad/chas-zamorozhuvannya-nastav-yak-rozvivayetsya-ukrajinskiy-rinok-ostannita-svitovi-doslidzhennya>

4. Світовий ринок перероблених фруктів та овочів до 2027 року зростає на 63%. URL: <https://eastfruit.com/uk/novyny/svitovyy-rynok-pereroblenykhfruktiv-ta-ovochiv-do-2027-roku-zroste-na-63/>

5. Заморожені ягоди – гарний бізнес. URL: <https://day.kyiv.ua/uk/article/ekonomika/zamorozheni-yagodygarnyy-biznes>

Liudmyla BATENKO,
Ph.D., Professor,
Management Department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
Kateryna ZABRODINA,
master's student,
educational program “Business Administration general”
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

STRATEGIC DEVELOPMENT OF FROZEN FRUIT AND VEGETABLE PRODUCTION COMPANIES: POSSIBLE ALTERNATIVES

Abstract. The presented study examines the state of the Ukrainian market for frozen fruit and vegetable products. Special attention is given to analyzing the market for frozen fruit and vegetable products in terms of product types, packaging, and price segments. The market volume, its growth rates, and per capita consumption are evaluated. The challenges and issues faced by domestic producers of frozen vegetables, fruits, and berries are outlined. Three strategic alternatives for addressing the issue are proposed: differentiation of product portfolio, price reduction, and entry into the European market. The advantages and disadvantages of each strategy are assessed. It is concluded that the choice of the optimal strategy depends on the specific conditions and capabilities of each enterprise.

Keywords: development strategy, frozen food market, food industry, marketing activities, strategic alternatives, product portfolio, competition

Вероніка ВЕРБА,
д-р екон. наук, професор, професорка кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0002-6160-150X
verba@kneu.edu.ua

Софія БОРИСЕНКО,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОПП «Менеджмент проєктів і консалтинг»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0003-2876-315X
borysenko.sofia@kney.ua

Олександр ВАЩЕНКО,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОПП «Бізнес-адміністрування (універсальна)»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0004-9269-0391
oleksandr.vaschenko@gmail.com

МЕТОДИ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Узагальнено основні підходи до оцінювання бізнес-моделі підприємства. Визначено принципи оцінювання бізнес-моделі за принципами його інноваційності, адаптивності та стійкості. Сформована система методів та інструментів оцінювання, ідентифіковано умови їх застосування, завдання та можливості прийняття управлінських рішень на основі проведеної оцінки.

Ключові слова: бізнес-модель, підприємство, критерії оцінювання, методи оцінювання бізнес-моделі

Актуальність. В умовах нестабільного зовнішнього середовища і турбулентності змін організації змушені шукати методи виживання і розвитку, можливості збереження і капіталізації своїх активів. Вибір стратегічної поведінки за таких умов традиційно розглядається крізь призму процесів адаптації до умов функціонування. Серед питань стратегічного вибору у процесі адаптації найважливішими є визначення ринкового позиціонування підприємства, зміни його бізнес-моделі відповідно до викликів середовища. Складність стратегічного вибору в умовах невизначеності і прогнозування наслідків змін на підприємстві полягає у необхідності комплексного підходу до прийняття рішень щодо глибини, масштабу і границь можливих змін на підприємстві. Тому питання забезпечення ефективного процесу адаптації бізнес-моделі підприємства передбачає виявлення передумов, механізму реалізації змін та визначення критеріїв й інструментів оцінювання їх доцільності.

Постановка завдання. Складна природа змін зовнішнього середовища обумовлена синергією дії чисельних трендів глобального, галузевого та регіонального фокусу, різної сили їх впливу на різні аспекти діяльності підприємства. Це значною мірою ускладнює виявлення найбільш небезпечних ризиків і появу можливостей, які змушують бізнес постійно моніторити, аналізувати та моделювати сценарії розвитку подій і приймати рішення щодо реакції на них. Аналізуючи сучасну практику формування стратегій компаній вважаємо необхідним зазначити, що процес аналізу передумов і чинників розвитку залишається важливим етапом стратегічного процесу, який потребує відповідного інструментарію. Описані практики адаптації українських підприємств в умовах війни, зміни векторів їх розвитку потребують дослідження з метою формування аналітичного інструментарію оцінювання передумов і готовності підприємства до трансформації, зокрема в контексті змін його бізнес-моделі. Тому питання обґрунтування доцільності та можливості адаптації бізнес-

моделі підприємства в умовах тектонічних змін сьогодні є у зоні уваги практиків і науковців, що змішує нас зосередити увагу у цьому дослідженні на визначенні передумов і критеріїв оцінювання адаптації бізнес-моделі підприємства.

Результати дослідження. В процесі стратегічних змін бізнес-моделювання стає важливим етапом перевірки життєздатності стратегічної ідеї, можливості підтвердити або спростувати гіпотезу щодо можливості створенні ціннісної пропозиції відповідно до зміни запитів клієнтів, нових принципів побудови технологічних процесів створення, просування і продажу продуктів відповідно до глобальних трендів глобалізації, диджиталізації, уберізації, екологічності, зміни структури населення та його поведінкових паттернів. Ці зміни створюють як нові можливості, так і нові виклики для функціонування і розвитку підприємств, потребують переосмислення логіки ведення бізнес, відкривають нові можливості для якісних перетворень у компанії, стають могутнім поштовхом для інноваційної діяльності. Досвід успішних компаній свідчить, що на етапі проектування бізнес-моделі виникають передумови посилення ключової компетенції, яка внаслідок унікального сполучення бізнес-процесів створює невідтворюні конкурентні переваги [1]. Проте бізнес-моделі підприємства мають динамічну природу і мають постійно адаптуватися під зміни запитів і уподобаннях клієнтів, появу нових технологій, через можливості використання сили партнерської взаємодії та інших чинників. Адаптація до мінливих обставин — це не просто стратегія виживання, а стратегічний імператив для довгострокового успіху.

Одним з критеріїв оцінювання адаптаційної спроможності бізнес-моделі підприємства є його інноваційність, яка визначається за такими параметрами: а) спроможність використовувати нові ринкові можливості, б) наявність власних технологічних розробок та продуктів; в) впровадження нових організаційних та управлінських процесів, що сприяють прискоренню впровадження змін; г) система партнерств та синергія взаємодії з ними; д) інноваційні продукти, нові підходи до їх створення і доставки клієнту; е) нові моделі доходів і структури витрат. Цю систему параметрів та рейтингового методу їх оцінювання запропонував Томас Клаус [2]. Оцінювання рівня інноваційності бізнес-моделі він пропонує проводити методом рейтингування цих елементів з подальшим їх порівнянням з середньоринковими показниками. В залежності від агрегованої оцінки бізнес-моделі поділяють на:

— високоінноваційні бізнес моделі, в основі яких лежить інноваційний продукт, застосовуються нові підходи в управлінні та організації робіт, результатом є кастомізований продукт з найвищою цінністю для споживача);

— стійкі інноваційні бізнес моделі, які періодично використовує новації для розв'язання поточних та стратегічних проблем;

— інноваційні моделі середнього рівня, які демонструють секторальне використання технологій та інноваційних рішень

— неінноваційні бізнес-моделі, зі слабким рівнем сучасних рішень при створенні і реалізації продуктів та сервісу.

Адаптаційні спроможності підприємства та його бізнес-моделі є важливим критерієм оцінювання стійкості бізнесу. Проте аналіз наукових праць, присвячених питання оцінювання бізнес-моделей підприємства дозволяє визначити широку палітру критеріїв, методів та інструментів, які дослідники пропонують використовувати у процесі аналізу підприємства та його бізнес-моделі (рис. 1). Слід зазначити, що представлені групи методів не є взаємовиключними. На наш погляд використання інтегрованого підходу оцінювання бізнес-моделі декількома методами дає можливість розглянути різні аспекти бізнес-моделі, зокрема оцінити окремі її складові, рівень їх гармонізацій. Синергія методів аналізу бізнес-моделі відповідно цільових настанов дає можливість комплексного підходу оцінювання.

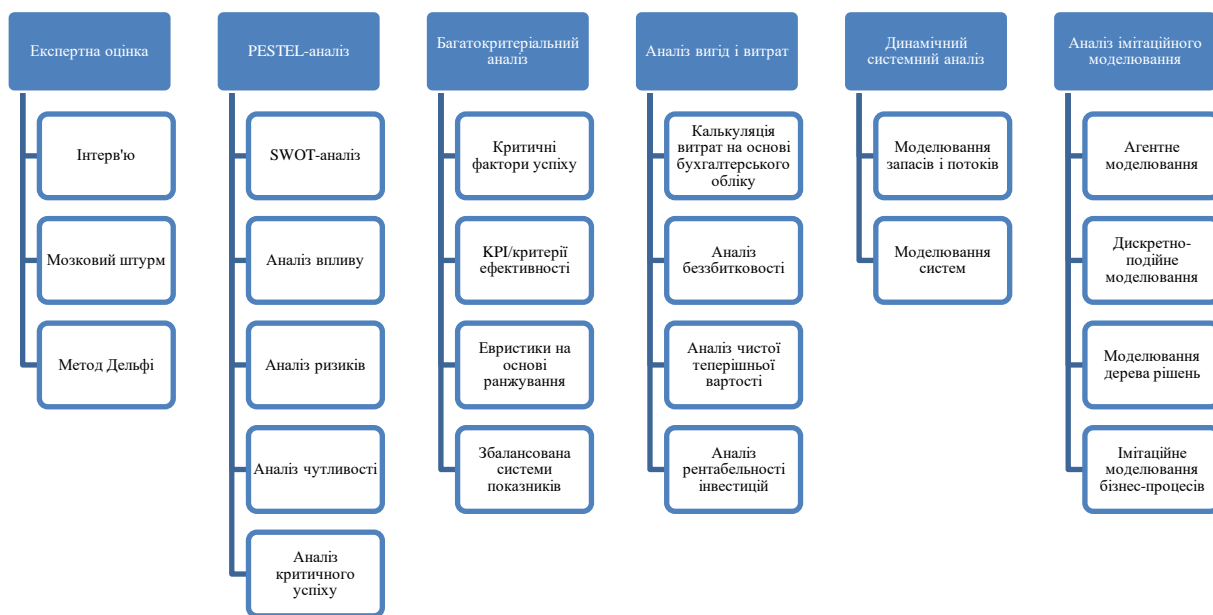


Рисунок 1 – Класифікація груп методів та інструментів для оцінки бізнес-моделей
Джерело: розроблено авторами на основі [3]

Одним з поширених критеріїв оцінювання бізнес-моделі є її ефективність. Складність оцінювання ефективності полягає у тому, що є принципова різниця між операційною і стратегічною ефективністю, методами їх обчислення та чинниками, що їх визначають. Тому при оцінюванні цього критерію поширеним є метод експертної оцінки, який використовується для з'ясування думки стейкхолдерів або експертів у сфері бізнесу. Ґрунтуючись на своїх знаннях і досвіді або використовуючи стратегічні показники чи показники ефективності [4] експерти або відповідні зацікавлені сторони можуть інтуїтивно зробити якісну оцінку таких аспектів бізнес-моделі, як структура бізнес-моделі, ймовірність прийняття споживачем послуги чи продукту, пропонованого бізнес-моделлю, а також прогнозовані витрати і вигоди. Хоча результати часто можуть бути високого рівня та якості, експертна оцінка надає особам, які приймають рішення, швидкий спосіб отримати цінну інформацію для оцінки бізнес-моделі [5]. Більше того, застосування в групових умовах, наприклад, метод Дельфі або мозковий штурм, може об'єднати знання кількох експертів, де розбіжності в думках експертів можуть бути безпосередньо обговорені та вирішені. Тож слід бути обережним, щоб уникнути упередженості, експертна оцінка дозволяє отримати узагальнене та надійне уявлення про оцінку бізнес-моделі [6].

Важливим критерієм оцінювання бізнес-моделі є її дизайн, який закладає логіку ресурсних і грошових потоків та формує фінансову модель підприємства. Для оцінювання такого критерію бізнес-моделі можна застосувати сценарний аналіз, який дозволяє сформулювати різні альтернативи змін дизайну бізнес-моделі в умовах різних ринкових прогнозів. Сценарії можуть варіюватися і залежить від значної кількості факторів, які доцільно ранжувати за критерієм впливовості на ризики бізнес-моделі. Серед факторів, які впливають на дизайнування бізнес-моделі належать: зміни клієнтської поведінки, умов конкуренції, щільність залежності і взаємообумовленості окремих елементів бізнес-моделі. Цей метод оцінювання може бути застосованим в умовах вивчення можливості впливу на параметри бізнес-моделі, обумовленості та передбаченні змін, складанні прогнозних моделей розвитку бізнесу.

Аналіз рівня ризикованості бізнес-моделі [7] використовується для розуміння та кількісної оцінки ризиків, пов'язаних з витратами та вигодами, а також для кращого

розуміння надійності дизайну. Аналіз ризику передбачає можливість оцінювання чутливості впливу окремих складових бізнес-моделі на її фінансову результативність, визначення декількох сценаріїв реалізації бізнес-моделі (оптимістичного, проєктного або песимістичного), на основі яких оцінюється її життєздатність.[8] SWOT/PESTEL-аналіз бізнес-моделі має на меті визначити, як зовнішні ефекти, наприклад, вплив ринку, можуть вплинути на ефективність бізнес-моделі. [9]

Багатокритеріальний аналіз використовується для оцінки бізнес-моделі з метою порівняння критичних факторів успіху, (KPI) або критеріїв ефективності, пов'язаних з дизайном бізнес-моделі [10]. Застосування цього методу допомагає керівникам врахувати суб'єктивні уподобання стейкхолдерів, оскільки дає можливість визначати вагомість окремих показників та порівнювати їх відповідно до їх значущості для зацікавлених осіб. Застосування цього методу надає широкі можливості для оцінки та порівняння результатів розробки бізнес-моделі, які зазвичай мають різні метрики виміру, так оцінювання фінансових потоків від виробництва і продажу товарів складно порівнювати з небезпекою виробництва, що проявляється у забрудненні довкілля. Використовуючи попарне порівняння витрат і вигод що генерує реалізація бізнес-моделі та нормалізацію результатів, метод допомагає отримати відносну вагу для кожного критерію ефективності бізнес-моделі [11]. Багатокритеріальний аналіз бізнес-моделі не зважаючи на свою складність застосування підвищує об'єктивність і комплексність оцінювання ефективності, особливо за умов необхідності порівняльної оцінки або вибору між альтернативними бізнес-моделями [12].

Аналіз вигід і витрат дозволяє оцінити та дослідити, наскільки інвестиційні витрати у створення та запуск бізнес-моделі будуть забезпечувати достатній рівень генерування операційних доходів для забезпечення ні лише операційної прибутковості, але і її окупності та капіталізації у довгостроковому періоді.[13]. При оцінці бізнес-моделі аналіз вигід і витрат має безпосереднє відношення до моделі доходів, яка часто є домінуючим компонентом у структурі бізнес-моделі та основним рушієм зусиль, спрямованих на реалізацію бізнес-моделі. Для проведення такого аналізу використовуються різноманітні показники фінансової ефективності, такі як чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR), аналіз беззбитковості та рентабельність інвестицій (ROI).

Динамічний системний аналіз використовується для дослідження «поведінки» бізнес-моделей на протязі певного періоду часу. Він допомагає зрозуміти, як параметри або результати бізнес-моделі змінюються з часом і який короткостроковий або довгостроковий вплив зміни цих параметрів бізнес-моделі можуть мати на інші бізнес-результати моделі, а також врахувати фактори зовнішнього середовища, які можуть впливати на ефективність бізнес-моделі. На відміну від імітаційного аналізу, який має на меті відтворити структуру системи і дозволяє проаналізувати її продуктивність за допомогою різних сценаріїв, динамічний системний аналіз відображає проблему на загальну структуру не тільки для того, щоб допомогти «лікувати» симптоми, але й зрозуміти основні причини, що лежать в основі поведінки системи [14]. Для підтримки аналізу динамічних систем часто використовують моделі системної динаміки, яка пропонує мову моделювання, що дозволяє представити бізнес-моделі як взаємопов'язаний набір систем або концепцій, зосереджуючись на динаміці, обміні та впливі взаємодій між цими системами [15; 16]. Моделюючи цю динаміку та взаємозв'язки, як зворотній зв'язок та структура запасів і потоків, керівники, можуть проаналізувати вплив змін у певних параметрах або політиках, як внутрішніх, так і зовнішніх, перевіряючи її ефективність, а також її стійкість у часі [17; 18].

Аналіз імітаційного моделювання зазвичай використовується для того, щоб зрозуміти продуктивність або надійність бізнес-моделі, а також для виявлення ризиків і невизначеностей, пов'язаних з конкретною бізнес-моделлю [18]. Кожен параметр моделі може бути врахований за допомогою математичних моделей і може відповідати

імовірнісному розподілу, який відображає ризик або невизначеність, пов'язану з цим параметром, що складно реалізувати за допомогою моделювання системної динаміки. Відповідно, керівники підприємств, можуть мати справу з невизначеністю щодо результатів або ефективності бізнес-моделі. Саме тому ми відстоюємо необхідність створення структури для оцінки бізнес-моделі, яка б керувалася процесом і визначала, як слід використовувати методи оцінки.

Серед найбільш затребуваних методів оцінювання бізнес-моделі підприємства є оцінювання її стійкості, яку можна вимірювати через 1) стратегічну відповідність вектору розвитку та цілям підприємства; 2) стабільність зростання клієнтського капіталу через сталі продажі постійним клієнтам; 3) позитивну динаміку прибутку підприємства; 4) налаштування системи операційної досконалості; 5) дотримання принципів сталого розвитку і соціальної відповідальності.

Висновки. Адаптивність бізнес-моделі та її спроможність підтримувати інноваційність та стійкість має забезпечити підприємству конкурентні переваги та довгостроковий успіх. В умовах невизначеності та турбулентності змін для обґрунтування і ухвалення рішень щодо змін мають спиратися на методи оцінювання бізнес-моделі, її нових параметрів, які викликають нову конфігурацію взаємозв'язків та кореляційних залежностей. Серед дискусійних питань, які потребують подальшого наукового пошуку є визначення передумов успішних змін бізнес-моделей на різних етапах життєвого циклу підприємств, моделювання впливу різних драйверів глобальних, індустріальних та ринкових трендів на бізнес-моделі.

Список використаних джерел

1. Верба В. Бізнес-моделювання у процесі розвитку підприємства. *Економіка підприємства: теорія та практика* : Зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф., 21 жовт. 2010 р. Київ, 2010. С. 52–54.
2. Claus T. Measuring Business Model Innovation: Conceptualization, Scale Development and Proof of Performance / Thomas Claus. // *R&D Management (Research Gate)*. 2018. №5. P. 1–31.
3. Business Model Evaluation: A Systematic Review of Methods / R. Gilsing et al. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*. 2022. Vol. 14. P. 26–61. URL: <https://doi.org/10.17705/1pais.14402> (date of access: 10.04.2024).
4. Heikkila, M., Bouwman, H., Heikkila, J., Solaimani, S., & Janssen, W. (2016). Business model 23 metrics: an open repository. *Information Systems and E-Business Management*, 14(2), 337–366.
5. D'Souza, A., Wortmann, H., Huitema, G., & Velthuisen, H. (2015). A business model design framework for viability; a business ecosystem approach. *Journal of Business Models*, 3(2), 1–29.
6. Laukkanen, M., & Patala, S. (2014). Analysing barriers to sustainable business model innovations: innovation systems approach. *International Journal of Innovation Management*, 18(6).
7. Vose, D. (2008). *Risk analysis: a quantitative guide*. John Wiley & Sons.
8. Allee, V. (2003). Value networks and evolving business models for the knowledge economy. In *Handbook on knowledge management* (pp. 605–621). Springer Berlin Heidelberg.
9. Yüksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(4).
10. Ishizaka, A., & Nemery, P. (2013). *Multi-Criteria Decision Analysis: Methods and Software*. John Wiley & Sons.
11. Zografos, K., Androutopoulos, K., & Sihvola, T. (2008). A methodological approach for developing and assessing business models for flexible transport systems. *Transportation*, 35(6), 777–795.
12. Daas, D., Hurkmans, T., Overbeek, S., & Bouwman, H. (2013). Developing a decision support system for business model design. *Electronic Markets*, 23, 251–265.
13. Mishan, E., & Quah, E. (2007). *Cost-benefit analysis*. Routledge.
14. Greasley, A. (2009). A comparison of system dynamics and discrete event simulation. *Proceedings of the 2009 Summer Computer Simulation Conference*, 83–87.
15. Karnopp, D., Margolis, D., & Rosenberg, R. (1990). *System Dynamics: A Unified Approach* (2nd ed.). Wiley.
16. Sterman, J. (2000). *Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex world*. McGraw-Hill.
17. Moellers, T., Von der Burg, L., Bansemir, B., Pretzl, M., & Gassmann, O. (2019). System dynamics for corporate business model innovation. *Electronic Markets*, 1–20.
18. Täuscher, K., & Laudien, S. (2018). Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. *European Management Journal*, 36(3), 319–329.

Veronika VERBA,
Doctor in Economics, Professor,
Management Department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
Sofia BORYSENKO,
master's student,
educational program “Project Management and Consulting”
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
Oleksandr VASHCHENKO,
master's student,
educational program “Business Administration general”
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

METHODS AND CRITERIA FOR EVALUATING THE BUSINESS MODEL OF AN ENTERPRISE

Abstract. The main approaches to evaluating the business model of an enterprise are summarized. The principles of business model evaluation based on the principles of its innovativeness, adaptability and sustainability are defined. A system of evaluation methods and tools is formed, the conditions for their application, tasks and opportunities for making management decisions based on the evaluation are identified.

Keywords: business model, enterprise, evaluation criteria, methods of business model evaluation

Марина ВОЛОДЬКІНА,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID0000-0001-9764-0941
volodkina.maryna@kneu.edu.ua
В'ячеслав ДАНИЛЮК,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID0000-0001-7788-9029
Danyliuk.viacheslav@kneu.edu.ua

СПЕЦИФІКА ПОБУДОВИ СУЧАСНИХ ГНУЧКИХ ТА АДАПТИВНИХ СТРУКТУР ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. Розглянуто передумови виникнення та специфіку побудови гнучких та адаптивних структур організацій, а також особливості прийняття рішень в таких структурах відповідно до змін у середовищі функціонування.

Ключові слова: гнучкі структури, адаптивні структури, класифікації структур Ч.Генді та Д.Кластербака.

Актуальність. Характерною особливістю останніх років стало прискорення оновлення організаційних ресурсів – структур, зв'язків, координації, комунікацій, співвідношення централізації та децентралізації, процесів прийняття управлінських рішень, а також запровадження раніше невідомих форм організації. Індикатором успіху будь-якої бізнес-організації стає її здатність своєчасно сприймати нововведення, діяти оперативно, виконувати свої зобов'язання в установлені терміни.

Специфіка бізнесу, трансформація бізнес-процесів та зміни в складі функціональних підсистем організацій спричиняють виникнення нових видів структур та форм організації, які орієнтовані на адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає у висвітленні специфіки побудови сучасних гнучких та адаптивних структур організації та особливостях їх застосування у різних сферах діяльності.

Результати дослідження. Сучасні тенденції розвитку організацій продукують зміни у побудові їх структур, про що свідчить наявність структур так званого нового типу, які

суттєво відрізняються за принципами створення та функціонування. Серед таких структур у практиці управління найпоширенішими є наступні класифікації:

1. Класифікація Ч. Генді, яка передбачає наявність двох основних типів структур:

1.1. Організація, що побудована за принципом «трилисника». Таку модель часто використовують для пояснення руху від головного до другорядних видів діяльності. З визначенням, така організація складається з трьох частин – ядра основних керівників та працівників, а також сезонних контрактників, що працюють неповний робочий день. «Перший листок» – основний персонал організації, висококваліфіковані працівники, що утворюють вищий рівень керівництва; «другий листок» – контрактні працівники, які діють у межах, визначених керівництвом, але мають достатню самостійність для прийняття рішень, мають право керувати проєктами або передоручати контракти; «третій листок» – фахівці, які працюють за гнучким графіком і їхня компетенція прийняття рішень, зазвичай, обмежена їхніми завданнями. Сферою застосування такої структури є консалтинг, розроблення та реалізація проєктів.

1.2. Спільноти з багатьма учасниками (модель федеральної організації). Фактично ця модель передбачає наявність рівня довіри до професіоналізму співробітників на ключових керівних постах та до знань інших працівників. У таких організаціях процес прийняття рішень є максимально децентралізованим. Центральний апарат управління є невеликим і його головне завдання полягає у забезпеченні ефективного функціонування організації у майбутньому. Уся повнота відповідальності за прийняття рішень повертається до центру лише у випадку виникнення серйозної загрози самому існуванню організації, що дозволяє їй швидко виходити з кризи [1, с.134-135]. Сферою застосування таких структур є служби розвідки та служби безпеки провідних країн світу.

2. Класифікація структур за Д. Клатербаком передбачає наявність таких типів структур:

2.1. «Зірки». Організації такого типу розбудовуються навколо невеликої кількості важливих клієнтів і діяльність «зірок» цілком спрямовується саме на задоволення потреб таких клієнтів. Організація «зірка» може бути розташована на території замовника і може залучати його колишніх співробітників до власних проєктів. Організаційні зміни та прийняття рішень повністю залежать від процесів замовника. Організаціями такого типу часто стають інформаційні партнери та рекламні агенції. Рутинні рішення приймаються безпосередньо працівниками, виходячи з ситуації, крім того, вони звітують центру, що розробляє загальну стратегію.

2.2. Безмежні організації. У компаніях такого типу стирається різниця між власною діяльністю та діяльністю партнерів компанії – постачальників та покупців. Такі організації здійснюють свої операції через мережу експертів-субпідрядників, якими можуть бути дрібніші організації та наймані незалежні підприємці. Безмежна організація зберігає свою цілісність завдяки тому, що займає певне, чітко визначене місце на ринку і діє поза цією нішею лише у партнерстві з подібними організаціями. Структури такого типу застосовують у сфері управлінського консалтингу. Внутрішнє середовище таких організацій є досить прагматичним, засновано на крайньому індивідуалізмі співробітників та надто залежить від особистих взаємовідносин. Підхід до прийняття рішень – дисперсний: працівники приймають рішення самостійно або звертаються за допомогою, використовуючи власні зв'язки у межах організації.

2.3. Амебоподібні організації. Такі організації характеризуються повною орієнтацією на покупця, різноманітні новації, вони швидко розростаються та інстинктивно діляться, як тільки відчувають, що контакт із замовниками починає втрачатися. Кожен із працівників такої структури має шанси стати автором власного проєкту, тому що надання широких повноважень з часом переростає у створення нових структур та систем. Амебоподібні організації характеризуються повною дезорганізацією (особливо в нескладних питаннях менеджменту) – вони рідко перебувають у статичному стані. Зазвичай, це молоді активні організації, які працюють на ринку високих технологій або організації з надання послуг. Процес прийняття рішень в таких організаціях може бути хаотичним, але прийняте рішення є завжди швидким та ефективним, оскільки в

системі звітності фактично відсутня неточна інформація. Втім, «амеби» можуть зіткнутися зі значними проблемами, якщо ростимуть занадто швидко, не ділячись, - рівні відповідальності всередині них переплутаються, і менеджери вже не зможуть покладатись на «власний підприємницький інстинкт».

2.4. Організації типу хімічного розчину. На відміну від безмежних організацій, вони мають чітку структуру у вигляді оперативних коридорів, в межах яких працівники мають достатньо високий ступінь свободи щодо прийняття управлінських рішень. Головною рушійною силою (поза межами обізнаності керівництва) є групи зі змінним складом, які працюють у різноманітних проєктах. Їхня робота (завдання) не є постійною з таких причин:

- зміна обставин, що залежать від потреб замовника;
- нові ринкові можливості;
- внутрішня мотивація в межах такої групи.

Усе вищезазначене може призвести як до утворення нових груп, так і до розпаду вже існуючих. У організаціях з такою структурою працювати – перспективно, але тривожно та психологічно важко (працівникам часто здається, що жодне завдання не доводиться до кінця), проте результат та швидкість прийняття рішень часто призводять до швидкого зростання організації та її прибутків.

Організації такого типу – це, зазвичай, великі організації, які переживають період стрімкого зростання або трансформації зовнішнього середовища. Процес прийняття рішень в таких організаціях є результатом «внутрішніх хімічних реакцій» та відбувається за умов, коли працівники стають або керівниками, або підлеглими, впродовж одного робочого дня міняючись своїми ролями [1, с. 136-138].

Висновки. Останнім часом всі ієрархічні способи прийняття рішень зазнають нищівної критики. Швидкі зміни на ринку спонукають бізнес-організації максимально наблизитись до клієнта і забезпечити можливість прийняття рішень на місці. Більшість сучасних дослідників критикують принципи ієрархічності через їхню все більше неефективність, затримкою у прийнятті рішень та переході до реальних дій та переконані, що завдяки досягненням у сфері інформаційних технологій «старі» типи організаційних структур в управлінні не мають майбутнього. Таким чином, поява нових організаційних моделей, перш за все спрямована гнучкість та адаптацію до змін у середовищі функціонування, та на істотне покращення ефективності процесу прийняття управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Дес Дерлоу. Ключові управлінські рішення. Київ: Наукова думка, 2001.
2. Handy C. The future of work. Basil Blackwell. Oxford, 1984.
3. Handy C. The age of unreason. Century Business Books. London, 1989.
4. Clutterbuck D., Goldsmith W. The Winning Streak Mark II, Orion, 1997
5. Clutterbuck D., Dearlove Des. The Charity as a Business. Directory of Social Change. 1996

Maryna VOLODKINA,
Ph.D., Associate Professor,
Management Department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
Viacheslav DANYLIUK,
Ph.D., Associate Professor,
Management Department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

THE SPECIFICS OF BUILDING MODERN FLEXIBLE AND ADAPTIVE ORGANIZATIONAL STRUCTURES

Abstract. The prerequisites for the emergence and specifics of building flexible and adaptive structures of organizations, as well as the features of decision-making in such structures in accordance with changes in the environment of functioning, are considered.

Keywords: flexible structures, adaptive structures, C. Gandy and D. Clutterbuck classifications of structures.

Олександр ВОСТРЯКОВ,
канд. екон. наук, доцент, декан факультету економіки та управління,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0002-9030-6569
oleksandr.vostriakov@kneu.edu.ua

Ольга ДМИТРИЧЕНКО,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Бізнес-адміністрування (універсальна)»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0002-0496-3026
Dmytrychenko.o@gmail.com

ПОТОЧНИЙ СТАН ТА НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПРИВАТНОГО МЕДИЧНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Анотація. В публікації розглянуто поточний стан приватного медичного бізнесу, зокрема проаналізовано кількість установ по областях, їх динаміка та причини росту по регіонах. Визначено основні тенденції які будуть актуальними в галузі медицини найближчі роки, сучасні напрями розвитку приватного медичного бізнесу та можливості його розвитку.

Ключові слова: приватний медичний бізнес, напрями розвитку, можливості розвитку, реабілітація, психологічна допомога.

Актуальність. Діяльність сучасних підприємств України характеризується все більшою непередбачуваністю зовнішнього середовища. Актуальність проблеми розвитку медичного бізнесу значно зростає в умовах кризи (війни). Змінюється кон'юнктура ринку, змінюється споживач, його пріоритети та потреби, з'являються нові можливості для підприємців. Медичні установи, які будуть вчасно реагувати на зміни та приймати відповідні управлінські рішення – змінити модель бізнесу, охопити новий сегмент ринку, диференціювати послуги і т.д., мають кращі перспективи щодо ефективного функціонування і подальшого розвитку.

Постановка завдання. Оцінити поточний стан приватного медичного бізнесу, визначити пріоритетні напрями та можливості його розвитку в умовах невизначеності.

Результати дослідження. Невід'ємним елементом ринкової економіки є планування розвитку організації чи установи: технічне та економічне обґрунтування діяльності та перспективи розвитку підприємства. Обраний напрям його розвитку на основі проведеної діагностики та аналізу економічної діяльності, вивчення теоретичних і методичних аспектів управління в динаміці набуває стратегічно важливого значення. Вищезазначене є актуальним для приватних медичних закладів.

Нажаль, довгострокові методи планування в розвитку медичного бізнесу втрачають свою актуальність в період військових дій, які можуть продовжуватись невизначений час. Основні напрями розвитку світової медицини менш актуальні в період війни.

Маркетингові дослідження показують, що створення приватних медичних клінік в Україні є сьогодні одним з перспективних напрямків інвестицій. Пов'язано це з процесом реформування галузі охорони здоров'я нашої країни. Важливим чинником для розвитку приватної медицини є зниження якості обслуговування в державних медичних установах через труднощі залучення кваліфікованого персоналу, не зацікавленого в існуючій оплаті праці. Тенденція до зменшення кількості медпрацівників в Україні спостерігається з 2000 року. А в період перебування країни в стані війни відбувається також значний відтік кваліфікованого медичного персоналу за кордон.

До проблемних питань розвитку приватного сектору сфери охорони здоров'я відносяться: недосконалість законодавчої й нормативно-правової бази у сфері охорони здоров'я; нерівні умови конкуренції приватних медичних установ із державними й відомчими лікувально-профілактичними закладами через різні умови доступу до матеріальних і адміністративних ресурсів; висока вартість послуг у приватних клініках; непрозорість ринку через майже повну відсутність статистики в області приватної охорони

здоров'я; недостатня кількість фінансово-привабливих приміщень для відкриття клінік і кваліфікованого медичного персоналу, а іноді їх неготовністю сприймати нові технології.

Дослідження ринку приватних медичних центрів в Україні яку проводила компанія Pro-Consulting [1], показало, що ринок до 2022 року постійно зростає та розвивався. З 2019 року по 2022 ринок виріс майже в 4 рази. Це пов'язано з тим, що все більше людей починають обирати приватні медичні заклади на протигагу державним, за наявність вищого рівня обслуговування та більш широкого спектру послуг, в свою чергу лікарі також обирають приватні медичні заклади для сфери своєї діяльності, через вищу заробітну плату та комфортніші умови праці.

В 2022 році було закладено 232,8 млрд грн., з них за перше півріччя НСЗУ виплатили приватним закладам майже 1,6 млрд грн., а дохідність ринку приватної медицини в 2022 році склала 179,72 млрд. грн. Розрахувавши дані, які наведені вище – отримуємо близько 43% приватних медичних закладів в грошовому вимірі від загальної кількості медичних закладів в країні [1].

У 2022 р. відмічається падіння ринку у зв'язку із наслідками повномасштабного воєнного вторгнення в Україні, що спричинило економічну кризу, скорочення чисельності населення країни через міграцію, зменшення купівельної спроможності споживачів. Дана тенденція зберігається у 2023 р., але з меншими показниками зниження.

Згідно даним YouControl (Рисунок), станом на 28.03.2024 в Україні функціонує 10 941 підприємство приватної форми власності, які працюють за КВЕДом – 86.21 Загальна медична практика. Основна частка припадає на м.Київ – 1 833 підприємства. З них зареєстровано ТОВ – 1 202 підприємства та ФОП – 631 [2].

Друге місце займає Одеська область – 818 підприємств, Львівська область – 783, Дніпропетровська область – 701, Харківська область – 652 та Київська область – 514 та ін.

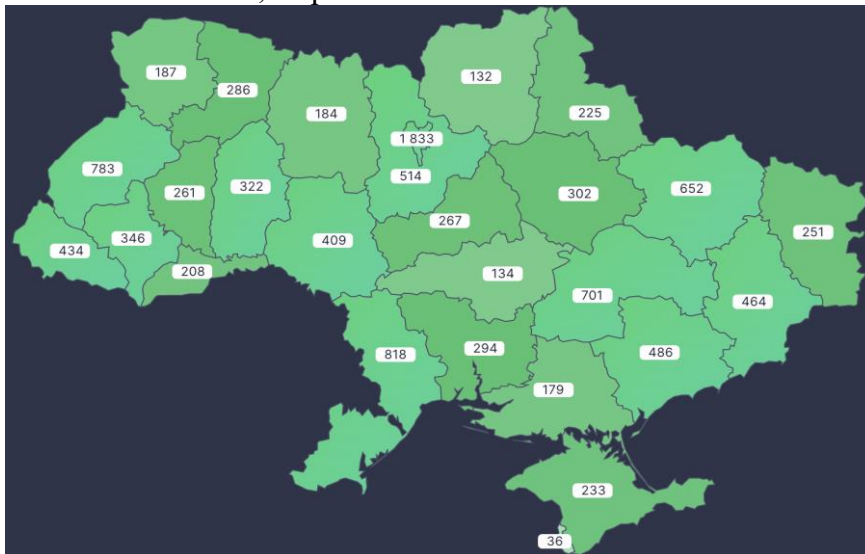


Рисунок – Кількість зареєстрованих підприємств приватної форми власності
Джерело: YouControl

Одним із ключових факторів, який впливає на розподіл медичних закладів, є населення. Міста з більшою кількістю людей, очевидно, потребують більшого числа медичних установ для задоволення потреб населення в медичній допомозі. Також важливими факторами є: економічний розвиток регіону - більш розвинені економічно міста зазвичай мають більше фінансових ресурсів для відкриття та підтримки медичних закладів; наявність розвинутої інфраструктури - зручного транспортного сполучення та доступ до медичних закладів; платоспроможність населення.

У зв'язку з цим, області з більшими містами та густонаселеними районами, такими як Київ, Львів, Харків, Одеса та Дніпро, можуть мати більше медичних закладів порівняно з менш розвиненими регіонами або регіонами з меншим населенням.

Наявність розвинутої мережі приватних медичних закладів дає змогу зменшити навантаження на державну систему охорони здоров'я. Маючи досвід спілкування з пацієнтами, які вимушено перебувають за кордоном під час війни, можемо стверджувати, що отримання спеціалізованої медичної допомоги в приватному закладі в Україні в рази швидше або негайне, та зачасту і більш кваліфіковано порівняно з аналогічними послугами за кордоном. З 2019 року приватні медичні установи отримують компенсацію від Національної служби здоров'я України (НСЗУ) за надану медичну допомогу громадянам, які отримали ці послуги безкоштовно. Перші місяці війни приватні медичні центри взяли на себе особливо значну частину навантаження по обслуговуванню населення, так як державна медична служба не могла повністю забезпечити ці потреби.

Медичні організації можуть мати різну спеціалізацію та напрям діяльності. Згідно наказу МОЗ № 1832 від 07.10.2022 було визначено пріоритетні напрями розвитку сфери охорони здоров'я на 2023-2025 роки [3], виділимо перші та основні на наш погляд, а саме:

1. Первинна медична допомога, амбулаторні медичні послуги, в тому числі інтеграція супроводу і лікування хворих на психічні розлади;
2. Екстрена медична допомога та медицина катастроф;
3. Трансплантація анатомічних матеріалів людини;
4. Репродуктивна медицина;
5. Охорона психічного здоров'я та психологічна підтримка;
6. Послуги з реабілітації в сфері охорони здоров'я;
7. Послуги з ранньої діагностики і лікування неінфекційних захворювань (серцево-судинних захворювань, цукрового діабету 2 типу; бронхіальної астми, хронічних обструктивних захворювань легень; онкологічних захворювань; розладів психіки та поведінки).

До 2022 року перші місця по кількості захворюваності та смертності посідали хвороби - системи кровообігу (серцево-судинні захворювання); новоутворення; зовнішні причини смерті; хвороби органів травлення; COVID-19; хвороби органів дихання [4]. З наданого переліку та наказу МОЗ, можна чітко відслідкувати зміну пріоритетних напрямків в медицині які спричинені військовою агресією на території України та які стрімко набуватимуть розвитку і залишатимуться ключовими.

Держава визначила пріоритетні напрямки розвитку для країни, які не завжди співпадають з фінансово-привабливими напрямками розвитку приватної медицини. Але приватний медичний бізнес швидко реагує на ріст попиту на певні види послуг, і тому в деяких випадках напрямки розвитку приватної і державної медицини можуть співпадати. У даному випадку це такі галузі як репродуктивна медицина, психологія та реабілітація.

Як зауважив Міністр охорони здоров'я, найближчі 5-10 років на перше місце по актуальності набуде розвиток реабілітації в сфері охорони здоров'я та психологічної допомоги, у зв'язку із значним ростом кількості депресивних розладів та розладів в роботі опорно-рухового апарату.

Можемо зазначити, що останнім часом значно збільшилась кількість пацієнтів з патологією опорно-рухового апарату, зокрема хребта, як наслідок надлишкових та нетипових перевантажень під час бойових дій. Очевидно, що в найближчі десятиліття буде пріоритетним розвиток закладів фізичної та психологічної реабілітації. Враховуючи надзвичайно високий процент залучення населення в бойові дії; соціально-психологічний стрес, перенесений цивільним населенням, ці напрямки медичної допомоги навряд чи будуть задоволені повністю (досвід країн, населення яких приймало участь в широкомасштабних військових діях).

В Україні немає доступних даних у яких галузях медицини приватний сектор найчастіше починає свою діяльність або ж продовжує активно розвиватися. Але можемо зазначити, що ринок приватних медичних послуг як і раніше буде продовжувати рости в таких галузях, як лікувальна косметологія (естетична медицина), пластична хірургія, протезування, центри лікування залежності, педіатрія. Данні напрямки є комерційно привабливим і широко користуються попитом від населення .

Окрім вибору перспективного напрямку діяльності галузі медицини, приватні

медичні заклади мають різні можливості для розвитку, які включають в себе різноманітні підходи для поліпшення якості наданих послуг, збільшення клієнтської бази та розширення спектру медичних послуг, що вимагає системних та добре спланованих дій та формується під кожен установа індивідуально. Розглянемо основні можливості розвитку для приватного медзакладу:

1. Розширення спектру медичних послуг.
2. Впровадження новітніх технологій.
3. Створення комфортних умов для пацієнтів.
4. Масштабування.
5. Розвиток партнерської мережі.
6. Покращення маркетингу та реклами.
7. Акцент на профілактиці та популяризації здорового способу життя.
8. Участь у державних програмах.
9. Використання права «окремої» думки, відмінної від протоколу, яка виходить за межі стандартної медичної практики.

Ці можливості можуть бути успішно використані, комбінуватися чи адаптуватися відповідно до конкретних умов та потреб приватного медичного закладу. Важливо також враховувати етичні, правові та якісні аспекти розвитку для забезпечення стійкого та успішного функціонування організації.

Висновки. У поточних економічних умовах, коли війна руйнує кон'юнктуру ринку, змінює попит та пропозицію, при цьому створюючи нові можливості для підприємців, важливо вчасно реагувати на виклики сучасного світу, розуміти які нові напрямки будуть необхідні на ринку завтра, та вчасно приймати рішення. Важливо визначити напрямок подальшого розвитку медичної організації, а саме доцільність продовжити, розширити чи змінити галузь діяльності медичної установи керуючись зовнішніми чинниками. Зона можливостей відкривається через комбінацію оптимального вибору напрямків діяльності, які буде надавати медичний заклад; цінової політики; використання сучасних управлінських інструментів які сприятимуть розвитку бізнес організації.

Список використаних джерел

1. Аналіз ринку приватних медичних центрів України 2023 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-chastnyh-medicinskih-centrov-v-ukraine-2023-god>
2. Офіційний сайт YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32653955/
3. Міністерство охорони здоров'я України. Про затвердження пріоритетних напрямів розвитку сфери охорони здоров'я на 2023-2025 роки: Наказ № 1832 від 07.10.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1832282-22#Text>
4. Міністерство охорони здоров'я. Щорічний звіт про стан здоров'я та епідемічну ситуацію за 2022 рік. URL: https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/документи/Документи_2024/
5. Сучасна доступна медицина — один з пріоритетів Плану дій уряду на 2024 рік. URL: <https://moz.gov.ua/article/news/suchasna-dostupna-medicina---odin-z-prioritetiv-planu-dij-urjadu-na-2024-rik>

Oleksandr VOSTRYAKOV,

Ph.D., Associate Professor, Dean of the Economics and Management Faculty
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Olha DMYTRYCHENKO,

master's student,

educational program “Business Administration general”

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

CURRENT STATE AND DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF PRIVATE MEDICAL BUSINESS IN UKRAINE

Abstract. The publication analyzes the current state of private medical business, in particular, the number of institutions by regions, their dynamics and reasons for growth in the regions. The main trends that will be relevant in the field of medicine in the coming years, current trends in the development of private medical business and opportunities for its development are identified.

Keywords: private medical business, directions of development, development opportunities, rehabilitation, psychological assistance.

Зоя ГАЛУШКА,
д-р екон. наук, професор, завідувачка кафедри економічної теорії,
менеджменту і адміністрування
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Україна
ORCID 0000-0003-0597-5221
z.halushka@chnu.edu.ua

ТЕОРІЯ ПОКОЛІНЬ ЯК ПІДХІД ДО ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Анотація. Представлено основні положення теорії поколінь Н. Гоува та В. Штрауса. Здійснено порівняльну оцінку особливостей формування поколінь X, Y, Z, Альфа, подій, що сформували ці покоління; їхні цінності, ставлення до роботи, прагнення до зворотного зв'язку. Зазначено, що теорія поколінь відіграє важливу роль у розумінні цих особливостей та формуванні стратегій управління розвитком людського капіталу, оскільки кожне покоління має свої цінності, переконання та підходи до роботи та навчання.

Ключові слова: теорія поколінь; покоління X, Y, Z, Альфа; стратегії розвитку людського капіталу

Актуальність. Людський капітал – найцінніший ресурс економіки. Так само як інші ресурси, він змінюється під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників. На даний час найбільше ці зміни зумовлюють ключові тренди економічного розвитку: цифровізація, що надає працівникам нову свободу у виборі професій, місця роботи та форми комунікацій; автоматизація, що породжує нове безробіття; індустрія 4.0, яка «пропонує» нові професії; народження нових поколінь працівників (покоління X, Y, Z, Альфа); нова культура; сучасна освіта; новий робочий простір [1]. Під впливом наведених чинників як суспільству в цілому, так і керівникам організацій важливо вести пошук стратегічних підходів до формування та ефективного використання людського капіталу.

Постановка завдання. Важливе значення в обґрунтуванні таких підходів має теорія поколінь, яка певною мірою пояснює специфіку властивостей людського капіталу – представників різних поколінь - залежно від того, у яких зовнішніх умовах ці покоління формувалися. Класична теорія поколінь сформувалася у 90-х роках ХХ ст. у результаті досліджень Нейла Гоува (Neil Howe) та Вільяма Штрауса (William Strauss), їхніх праць «Четвертий оберт», «Тринадцяте покоління», «Підйом міленіалів: наступне величне покоління», «Покоління. Історія майбутнього Америки». Вони визначають покоління за трьома критеріями: 1) представники покоління поділяють «вікове місце» в історії, оскільки стикаються з ключовими історичними подіями та соціальними тенденціями і перебувають в одній і тій же фазі життя; 2) вони поділяють спільні переконання та моделі поведінки, оскільки формувалися разом під впливом історичних подій; 3) вони поділяють почуття приналежності до цього покоління.

У теорії поколінь Гоува-Штрауса розглядаються 25 поколінь у англо-американській історії (починаючи з 1433 року). Ми концентруємо увагу на поколіннях кінця ХХ- початку ХХІ ст. - X, Y, Z, Альфа (Таблиця).

Результати дослідження. Теорія поколінь відіграє важливу роль у розумінні підходів до стратегічного управління розвитком людського капіталу за допомогою кількох ключових аспектів:

1. Кожне покоління має свої цінності, переконання та підходи до роботи та навчання. Наприклад, молоде покоління може бути зацікавлене у розвитку навичок, гнучкому графіку роботи та віддаленій роботі, тоді як старше покоління може приділяти більше уваги стабільності та ієрархії.

2. Різним поколінням можуть знадобитися різні підходи до навчання та розвитку навичок. Наприклад, молоді працівники можуть віддавати перевагу наставництву,

методам навчання на основі проектів та короткостроковим курсам, тоді як старші працівники надають перевагу традиційному навчанню та кар'єрному зростанню.

Таблиця 1 - Особливості формування поколінь, їхні цілі та цінності

Характерні особливості	Покоління X (1961–1981 рр.);	Покоління Y (1982–2000 рр.) Міленіали	Покоління Z (2001–2015 рр.)	Покоління Альфа (після 2010 р.)
Події, що сформували покоління	Продовження «холодної війни», перебудова, період застою, війна в Афганістані, СНІД, наркотики, аварія на ЧАЕС.	Розпад СРСР, трансформація суспільних інститутів, розвиток цифрових технологій. Мобільні телефони та інтернет, епоха брендів.	Глобалізація, постмодернізм, швидкий розвиток технологій, інформаційна економіка; екологічні негаразди; епідемії.	Екологічні проблеми, COVID, війна, цифровізація, технічна революція, відсутність географічних та соціальних кордонів.
Цінності	Важливі сімейні цінності, авторитет старшого покоління, на керівних позиціях переважно представники чоловічої статі. Глобальна інформованість, технічна грамотність, індивідуалізм, прагматизм, надія на себе.	Волелюбні; прагнуть до творчості та самореалізації; індивідуалізації розуму, тіла та духу; комунікабельні; командний дух; оптимізм; ідеалізм; пошук сенсу у всьому, що роблять; загострене почуття соціальної відповідальності.	Незалежність, зневага до авторитетів, чесність, індивідуалізм, впевненість у собі; стурбовані впливом людей на навколишнє середовище; спілкування у соціальних мережах.	Життя в Інтернеті, вільне спілкування та інше сприйняття простору і часу; відповідальність за екологію; створення нової культури; відкритість, толерантність; доброзичливе ставлення до оточуючих; відсутність агресивності.
Ставлення до навчання і роботи	Прагнуть вчитися протягом усього життя, накопичувати знання, готові вкладати в освіту власні гроші, схильні до самонавчання; енергійні, здатні альтернативно мислити, готові до змін, здатні підлаштовуватися, трудоголіки, надійні, відповідальні.	Вчать на практиці, цінують неформальне навчання, дистанційне навчання, хочуть бачити кінцеву вигоду від навчання; креативність, висока технічна грамотність, здатність швидко сприймати інформацію; активні, швидко адаптуються до змін.	Мають гарну освіту, навчаються з онлайн-джерел; інтуїтивно розуміють нові технології, швидко сприймають інформацію; мають підприємницькі здібності, розуміють як виконати роботу ефективно, економічно, зручно.	Діти-альфа блискавично сканують текстовий і графічний контент, поглинають рекордно велику кількість даних; це покоління легких на підйом людей, здатних швидко приймати рішення; вміння сприймати життя у різних вимірах; багатофункціональність; постійне навчання.
Необхідність зворотнього зв'язку	Прагнуть бути успішними, важлива і винагорода, і визнання успіху.	Націлені на побудову швидкої та успішної кар'єри; потребують підтримки та вказівок менеджерів, цінують персональну увагу; беруть участь в корпоративному житті компанії; амбітні, люблять похвалу.	Важливим є чітке визначення завдань, гнучкість робочого часу, розвиток кар'єри; намагаються організувати роботу в колективі більш зручним і ефективним способом.	Сприйняття особистості; власний комфортний простір; рівноправні стосунки; цікаві проекти; врахування інтересів та вроджених здатностей; можливість самовираження; можливість монетизувати ідеї.

Джерело: розроблено автором за: [3; 4]

3. Розуміння та врахування потреб різних поколінь у кадровому плануванні допомагає компаніям залучати, розвивати та утримувати талановитих співробітників. Наприклад, програми наставництва можуть бути використані для передачі знань та навичок від старших співробітників молодшим, забезпечуючи тим самим безперервність знань та досвіду.

4. Залучення співробітників різних поколінь в спільні проєкти та ініціативи сприяє обміну досвідом та ідеями, розуміння особливостей кожного покоління допомагає створити сприятливу атмосферу для співпраці і взаєморозуміння.

5. Ключові чинники, що мають бути драйверами у бізнесі, це: гнучкість і адаптивність, неперервні технологічні інновації, забезпечення доступу до необхідних ресурсів, забезпечення психологічного комфорту та підтримки віддалених співробітників; робоче середовище, відкрите для різних культур, переконань і ідентичностей; психологічна безпека; гнучкість у робочому часі; допомога та підтримка; формування професійних мереж; прозорі механізми взаємовідносин та прийняття рішень.

Висновки. Теорія поколінь є важливим інструментом для демонстрації та реалізації стратегій управління розвитком людського капіталу, що враховують унікальність і потреби працівників різних поколінь.

Список використаних джерел

1. Strauss, W., Howe, N. *The Fourth Turning: An American Prophecy – What the Cycles of History Tell Us About America’s Next Rendezvous with Destiny*. N. Y.: Broadway Books, 1997. 400 p.
2. Human Development Report 2021-2022. URL: https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2021-22pdf_1.pdf
3. Коваль Н.В., Биба В.А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. *Ефективна економіка*. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.62
4. Янієва Д. Теорія генерацій як основа формування ефективного мотиваційного механізму в організаційній культурі підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету* 2022, № 4. с. 83-90. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-13>

Zoya HALUSHKA,
Doctor of Economics, Professor,
head of the department of economic theory,
management and administration
Yriy Fedkovych Chernivtsi National University, Ukraine

**THE THEORY OF GENERATIONS AS AN APPROACH TO THE JUSTIFICATION
OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT STRATEGIES**

Abstract. The main provisions of the generation theory of N. Gove and V. Strauss are presented. A comparative assessment of the features of the formation of generations X, Y, Z, Alpha, events that formed these generations was carried out; their values, attitude to work, desire for feedback. It is noted that the theory of generations plays an important role in understanding these features and forming strategies for managing the development of human capital, since each generation has its own values, beliefs and approaches to work and learning.

Keywords: theory of generations; generation X, Y, Z, Alpha; human capital development strategies

Алла ГЛЄБОВА,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри менеджменту і логістики
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», Україна
ORCID 0000-0002-7030-948X
allaglebova@gmail.com

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ: ЛОГІСТИЧНИЙ ТА РЕПУТАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

Анотація. Автором було проведено дослідження щодо сучасних викликів для менеджменту українських підприємств на сучасному етапі. Обґрунтовано роль і значення логістики в умовах глобальних викликів для сучасного менеджменту. Визначено, що саме логістична система підприємства може як створити передумови для стійкого розвитку в умовах цифровізації, так і збільшити кількість репуаційних ризиків, що можуть занепасти підприємство і зробити його банкрутом. Запропоновано автором для подальшого розвитку логістики опанувати інструменти управління великими даними та штучного інтелекту, що дозволить поліпшити якість рутинних логістичних операцій.

Ключові слова: менеджмент, логістика, репуаційні ризики, глобальні виклики

Актуальність. У сучасному світі підприємства стикаються з безліччю глобальних викликів, таких як глобалізація; економічна та фінансова нестабільність і невизначеність; постійне зростання технологічних змін і інформаційно-комунікаційних технологій, інновацій; динамічний розвиток штучного інтелекту, машинного навчання, інтернету речей, робототехніки тощо. Все це створює як нові можливості, так і загрози для системи управління сучасними підприємствами. Щоб розвиватися і залишатися конкурентоспроможними саме менеджменту підприємств потрібно адаптуватися до цих викликів, зокрема логістичній системі, яка забезпечує взаємодію менеджменту підприємства із постачальниками, споживачами та логістичними посередниками. Саме глобальні виклики (пандемія COVID-19, військові дії в Україні тощо) обумовили зростання ролі та значення репуаційних ризиків, які стали викликом для стійкості розвитку сучасних підприємств та їх логістичних систем.

Постановка завдання. Основною метою є визначення сучасних викликів для менеджменту підприємств з урахуванням логістичного та репуаційного аспекту з метою обґрунтування доцільності постійного удосконалення системи управління.

Результати дослідження. У результаті глобальних викликів, які нині супроводжують процес господарювання сучасних підприємств і організацій саме логістична система потребує іноді не тільки адаптації, але і суттєвих змін. Зокрема, пандемія COVID-19 створила передумови для розвитку дистанційних технологій організації робочих процесів і навчання, активному зростанню ринку електронної комерції та цифрових технологій. В свою чергу, це призвело до необхідності трансформації більшості бізнес-моделей та їх логістичних систем. Зокрема, обмеження щодо переміщення і відбування більшості публічних місць призвело до зростання онлайн-покупок. Змінилася поведінка споживачів, які отримали більше можливостей щодо порівняння ціни, якості продукції, якості доставки та можливості повернення товарів. У логістичних компаніях зросло значення політики управління запасами, яка забезпечує ділову активність підприємств та їх маневреність в мінливих умовах. Зростає роль і значення інструментів прогнозування попиту, диспетчеризації логістичних процесів, логістики останньої милі. В цих умовах саме логістика останньої милі дозволяє не тільки забезпечувати рентабельну діяльність, але і зменшувати кількість репуаційних ризиків, які можуть виникати у процесі розвитку електронної комерції (взаємодії між логістичними підприємствами (організаціями), постачальниками та споживачами у процесі). Водночас, розвиток електронної комерції робить суттєве навантаження на міську

логістику, яка нині в Україні зіштовхується із низкою проблем (затори, обмеження щодо в'їзду та виїзду), доступність вантажного транспорту тощо. Дослідження показують, що вже сьогодні кожен восьмий автомобіль у центральній частині міста є мікроавтобусом або вантажівкою. А вже до 2030 року кількість транспортних засобів для доставки в 100 найбільших міст світу зросте на 36%, а міська доставка останньої милі, за прогнозами, збільшиться на 78% за той самий період. Незважаючи на кількість автопарків електромобілів, що збільшується, викиди зростуть на 32%, при цьому очікується збільшення заторів на дорогах на 21%, що збільшить час у дорозі в середньому на 11 хвилин [1]. Забезпечити своєчасність доставки продукції до споживача або складу з кожним роком стає викликом, оскільки на цей процес впливає велика кількість факторів: проблеми із транспортом, затори, відсутність електроенергії (для обробки замовлення та підготовки документів), погодні умови тощо. Всі ці фактори стають викликами для оперативного процесу управління логістичними процесами та обумовлюють постійний пошук інноваційних рішень щодо їх вирішення. Так, одним із сучасних інструментів логістики останньої милі є впровадження краудсорсингової доставки, яка передбачає залучення до процесу не спеціалізовані логістичні компанії, а сервіси, що працюють з непрофесійними кур'єрами [2]. Однією з найбільших переваг краудсорсингу це наявність незалежних водіїв, які можуть забезпечити доставку. І при цьому не обов'язково мати одного того самого водія для кожного вантажу, але їх наявність дозволяє знизити ризик невчасності доставки товару або продукції як до споживача, так і до логістичної організації. Це дозволяє забезпечувати оперативність і вчасність.

Нещодавнє опитування, проведене American Express і Forrester, виявило зростаюче значення доставки в той же день серед користувачів Інтернету в Північній Америці. 57% людей віком 23-27 років і 56% респондентів віком 16-22 заявили, що доставка в той же день зробить їх більш лояльними до бренду роздрібною торгівлі. Ці статистичні дані мають велике значення, оскільки споживачі покоління Z і молодшого покоління Y будуть домінувати в середовищі покупок у найближчі роки [3]. Для молодого покоління, яке є одним із найбільш активних користувачів онлайн-комерції, саме зручність, швидкість та персоналізований підхід є важливими критеріями оцінки діяльності будь-якого сервісу, організації. Це дозволяє формувати їх лояльність до бренду або торговельної мережі. Водночас, проблеми або низький рівень обслуговування може призвести до зростання кількості репутаційних ризиків. І не дооцінка ролі і значення соціальних мереж може призвести до вкрай негативних наслідків. Адже саме соціальні мережі дозволяють дуже швидко і у короткі проміжки часу поширювати не тільки позитивну, але і негативну інформацію. Приклад, ситуація із сервіс GlobalKasta – доставка посилок з США. Метою цієї послуги було дати українцям свободу вибору і легкий доступ до асортименту більшості американських онлайн-магазинів. Ключовими конкурентними перевагами було визначено: вартість послуги, швидкість і безпеку доставки. Це дозволило дуже швидко вийти у лідери протягом дуже коротко проміжку часу. Однак, під час свят почали виникати затримки з доставкою, що спричинило велику кількість негативних відгуків у соціальних мережах та сторінках компанії. У результаті, дана послуга була закрита, оскільки гарантувати якість і стримувати хвилю хейту стало дуже складно. Слабким місцем стали: склади у США, митниця та перевізники[4].

Таким чином, в умовах розвитку цифрових сервісів і послуг, логістика є ключовим фактором успіху на основі розвитку механізмів взаємодії. І саме недооцінка логістики і її значення може призвести не тільки до зростання кількості репутаційних ризиків, але і збитковості діяльності підприємства. Святкові дні, масові розпродажі, події стають реальним випробуванням для всіх компаній та їх логістичних систем. Зокрема, «чорна п'ятниця» у 2019 році стала реальним випробуванням для менеджменту «Comfy» під час «чорної п'ятниці», коли магазини були заповнені, було багато онлайн-замовлень, а CRM-

система була перевантажена і забезпечити процес продажів якісно не вдалося. Як результат, цей день став випробовуванням не тільки для продавців, але і покупців. Отже, проблеми із організацією постачання, закупівлі, доставки відіграють важливу роль, але в умовах динамічних змін стають випробовуванням для всіх учасників. Тому, одним із важливих напрямів розвитку менеджменту і логістики є управління великими даними, які дозволяють аналізувати всі процеси та помилки у їх організації, визначати напрями оптимізації, покращувати показники продуктивності. Оскільки використання технічних засобів (GPS, маршрутизаторів тощо) дозволяє покращити процес організації та показники ефективності на основі оптимізації поточних процесів. Зокрема, управління великими масивами даних та систем штучного інтелекту може дозволити:

1) оптимізувати ланцюги постачання шляхом:

Прогнозування попиту: штучний інтелект може допомогти прогнозувати попит на товари з більшою точністю, використовуючи історичні дані про продажі, сезонність, тренди ринку та інші фактори. Це дозволить підприємствам краще оптимізувати свої запаси, уникати надлишків та дефіциту, а також покращити планування виробництва та доставки.

Управління запасами: штучний інтелект може допомогти оптимізувати рівні запасів на складах, використовуючи дані про попит, час доставки, складські витрати та інші фактори. Це зменшить витрати на зберігання, уникнути розривів у запасах та покращити доступність товарів для клієнтів.

Маршрутизація та планування доставки: штучний інтелект допоможе оптимізувати маршрути доставки, використовуючи дані про місцезнаходження складів, пунктів призначення, трафік, погодні умови та інші фактори. Це дозволить скоротити час доставки, зменшити витрати на транспорт та покращити ефективність логістики.

2) покращити обслуговування клієнтів:

Відстеження та оповіщення про доставку: штучний інтелект може допомогти відстежувати замовлення та надавати клієнтам інформацію про їхній статус у режимі реального часу. Це підвищить прозорість та задоволеність клієнтів.

Прогнозування затримок: штучний інтелект може допомогти прогнозувати затримки в доставці, використовуючи дані про погодні умови, дорожні умови, проблеми з ланцюгами постачання та інші фактори. Це дозволить підприємствам вжити заходів для мінімізації впливу затримок на клієнтів.

Персоналізовані рекомендації: штучний інтелект може допомогти персоналізувати рекомендації для клієнтів на основі їхньої історії покупок, уподобань та інших даних.

3) автоматизація завдань:

Обробка замовлень: штучний інтелект може допомогти автоматизувати обробку замовлень, використовуючи розпізнавання зображень, обробку природної мови та інші технології. Це зменшить ручну працю, підвищить точність та покращить ефективність.

Обслуговування клієнтів: штучний інтелект може допомогти автоматизувати завдання обслуговування клієнтів, такі як відповіді на запитання, вирішення проблем та обробка повернень.

Висновки. Таким чином, в умовах глобальних викликів логістика є ключовим фактором успіху, який може як забезпечити високий рівень прибутковості бізнесу, так і створити репутаційні ризики, які можуть стати реальним випробовуванням для менеджменту та стримуючим фактором розвитку. Тому подальший розвиток логістики потребує дослідження інструментів управління даними та штучного інтелекту.

Список використаних джерел

1. Програмне забезпечення для планування маршруту: сприятливе рішення для міської багатоканальної доставки останньої милі. URL: <https://www.fmlogistic.com.ua/blog/planuvannia-marshrutu-ostannoi-mylji/>.

2. 9 способів поліпшити логістику останньої милі. URL: <https://fialan.ua/ua/news/vagno-znat/9-sposobiv-polipshiti-logistiku-ostannoji-mili/>
3. Unleashing the Power of Crowdsourced Delivery: The Future of Last Mile Logistics. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/unleashing-power-crowdsourced-delivery-future-last-mile/>
4. “Х’юстон, у нас проблеми”. Як в Kasta, Multiplex, Zakaz.ua і Comfy виходять з проблемних ситуацій. URL: <https://rau.ua/novyni/kasta-multiplex-comfy-fakapy/>

Alla GLEBOVA,
Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Department of management and logistics
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Ukraine

MODERN CHALLENGES OF ENTERPRISE MANAGEMENT: LOGISTICAL AND REPUTATIONAL ASPECTS

Abstract. The author conducted research on modern challenges for the management of Ukrainian enterprises at the current stage. The role and significance of logistics in the context of global challenges for modern management is substantiated. It was determined that the logistics system of the enterprise can both create prerequisites for sustainable development in the conditions of digitalization and increase the number of reputational risks that can harm the enterprise and make it defaulter. It is proposed by the author for the further development of logistics to master the tools of big data management and artificial intelligence, which will improve the quality of routine logistics operations.

Keywords: management, logistics, reputational risks, global challenges

Наталія ГОЛІОНКО,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0003-3755-1562
holionko.nataliia@kneu.edu.ua

Яна ХРАПАЧ,
здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
освітня програма «Менеджмент»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0002-9098-6565
yana.khrapach@kneu.ua

ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРЕШКОДИ НА ШЛЯХУ ДО УСПІХУ

Анотація. Розглянуто і проаналізовано сучасні виклики, які стоять перед підприємствами у мінливому бізнес-середовищі, зокрема в контексті необхідності цифрової трансформації та формуванні цифрового інтелекту для забезпечення конкурентоспроможності.

Ключові слова: цифровий інтелект, цифрова трансформація, технологічний розвиток підприємств.

Актуальність. Сьогодні в умовах швидких та динамічних змін бізнес-процесів підприємствам будь-якої сфери діяльності, масштабу, форми власності чи регіональної приналежності для того, щоб залишатись конкурентоспроможним на ринку, уже недостатньо здійснювати підприємницьку діяльність і забезпечувати потреби кінцевого споживача через виробництво товарів або надавання послуг та отримувати прибуток.

Рівень технологічного розвитку компаній, впровадження варіативних інновацій, що стосуються оптимізації або покращення процесів для різних виробничих циклів на підприємстві, періодичність відкриття нових компаній, які пропонують все більше

передових рішень у сфері кібербезпеки, аналітики даних та Big Data, штучного інтелекту, інтернету речей (IoT) наразі перестали бути просто складовим аспектами органічного еволюційного розвитку бізнес-середовища та економіки в цілому. В умовах сьогодення ці складні та водночас необхідні трансформаційні процеси докорінно змінюють діяльність окремих співробітників які залучені в багатьох процесах організацій, компаній різних масштабів, транснаціональних корпорацій, секторів економіки або навіть без перебільшення економік цілих країн.

Постановка завдання. Успішна цифрова трансформація будь-якого підприємства в контексті впровадження всіх складових елементів сучасного, інноваційного, технологічного вдосконалення бізнесу в теперішніх умовах, стає так званою відправною точкою, для того, щоб суб'єкт економіки міг бути представлений на ринку цілісною, комплексною, сформованою, конкурентоспроможною бізнес-одиницею в межах регіонального або глобального виокремлення.

Наступним кроком для досягнення своїх стратегічних цілей та подальшого удосконалення всіх елементів бізнес екосистеми своєї діяльності підприємство має бути спроможне на постійній основі ефективно використовувати наявні (доцільні) цифрові технології сучасності, інструменти та дані. За таким підходом, на нашу думку, і має бути сформований комплексний інтегрований показник - "цифровий інтелект підприємства".

Безсумнівно, будь-якого роду трансформації приносять безліч переваг для підприємств, як, наприклад, підвищення ефективності їх діяльності, збільшення конкурентоспроможності, покращення рівня безпеки даних або модернізація якості аналітики, проте одночасно з цим компаніям при такому підході доводиться стикатися з різними проблемами, викликами та перешкодами, що потребують залученості всіх ресурсів для їх подолання.

Результати дослідження. Сьогодні так звана цифровізація та розвиток цифрового інтелекту в компанії не може відбуватись в межах лише одного аспекту, коли в її екосистемі окремих елемент повністю пройшов всі етапи технологічного переформатування, а в іншого цілком відсутній будь-який розвиток, оскільки в негативному сценарії при такому підході, точкові інноваційні досягнення будуть нівельовані відставанням інших сегментів цифрового прогресу. В першу чергу це має бути комплексний процес, інакше наявність переваги компанії у використанні плюсів цифрового інтелекту може стати викликом чи проблемою, що потребуватиме додаткових ресурсів для їх вирішення.

В цьому ключі слід сказати, що розвиток цифрового інтелекту наразі є достатньо витратним процесом, для якого необхідно виділення окремого бюджету завчасно, і якщо великі, транснаціональні компанії, як правило, через масштаби своєї діяльності та рівень прибутковості, можуть собі дозволити здійснювати періодично або на постійній основі такі інвестиції, то для невеликих компаній і мікропідприємств, або навіть представників середнього бізнесу, необхідність у наявності елементів витрат подібного роду визначається пріоритетністю та поточною доцільністю. Є велика вірогідність того, що витрати на розвиток ключових елементів цифрового інтелекту, як, наприклад, розробка програмного забезпечення, технічна підтримка функціоналу різних аналітичних платформ та систем обробки даних, інтеграція з чинною інфраструктурою компанії, можуть не мати грошового забезпечення, через необхідність у покритті кошторисів для безпосередньо операційної діяльності організації.

Разом з цим процес формування цифрового інтелекту не є короткостроковим, або таким, що відбувається в межах однієї чи декількох дій, після яких, технологічна експансія компанії завершується. Саме тому слід виважено підходити до вибору найбільш правильних та релевантних технологій, що будуть таргетовано забезпечувати «цифрові» потреби підприємства. Не всі рішення на сьогодні є універсальними, окрім цього їх наразі

існує надзвичайно велика кількість, і ті пропозиції на ринку від постачальників, які підходять одній компанії, можуть не знайти відображення необхідності в діяльності іншої, не дивлячись на схожість їх сфери бізнесу, цільової аудиторії споживача або розмірів.

Також, переважна більшість компаній, що сьогодні здійснюють діяльність, уже використовують наявні технічні рішення, програмне забезпечення, різні системи, які, можливо, і не забезпечують функціонування потужної цифрової екосистеми, проте допомагають у вирішенні точкових операцій або дій у виробничих процесах. Масштабна цифрова трансформація та інноваційний розвиток цифрового інтелекту повинні відбуватися з урахуванням поточних систем та інфраструктури в організації, а нова інтеграція різних рішень може виявитися складним завданням, що становитиме певні виклики, проблеми або навіть перешкоди у впровадженні інновацій для персоналу.

Окрім цього, не дивлячись на перманентну автоматизацію багатьох процесів засобами впровадження різних технологій, кадровий склад будь-якої компанії починаючи від виконавців на різних виробничих ланках та закінчуючи ТОПменеджментом, все ще залишається уніфікованою одиницею бізнес екосистеми підприємства, від діяльності якої залежить успішність та його подальший розвиток. Однією з перешкод розвитку та подальшої експансії цифрового інтелекту стає, як не дивно, опір з боку персоналу, оскільки зміна культури та способу роботи може бути важкою, особливо коли співробітники звикли до старих, традиційних методів. Саме тому, розвиток цифрового інтелекту вимагає великої кількості навчання та управління людськими ресурсами. Компаніям потрібно інвестувати в програми навчання та створення нових компетенцій, щоб забезпечити ефективне використання нових технологій та переваг від такого підходу.

Не дивлячись на вищевказані виклики, проблеми та перешкоди, з якими компанії можуть стикатися в межах їх цифрової трансформації та розвитку цифрового інтелекту, такий підхід, беззаперечно, сьогодні, в часи надзвичайно швидкого та, певною мірою, турбулентного розвитку, буде призводити до значного підвищення ефективності, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Cordes, Ann-Kristin, and Michael Rosemann. "Developing organizational digital intelligence: A conceptual framework." Proceedings of the 28th European Conference on Information Systems (ECIS2020), A Virtual AIS Conference: Liberty, Equality, and Fraternity in a Digitizing World. Association for Information Systems, 2020.
2. Marnewick, Carl, and Annlizé Marnewick. "Digital intelligence: A must-have for project managers." *Project Leadership and Society* 2 (2021): 100026.

Nataliia HOLIONKO,
Ph.D., Associate Professor
Management Department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
Yana KHRAPACH,
Ph.D. student,
educational program "Management"
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

FORMATION OF DIGITAL INTELLIGENCE IN ENTERPRISES: CHALLENGES AND OBSTACLES ON THE PATH TO SUCCESS

Abstract: The paper examines and analyzes contemporary challenges facing enterprises in a dynamic business environment, particularly in the context of the necessity for digital transformation and the formation of digital intelligence to ensure competitiveness.

Keywords: digital intelligence, digital transformation, technological development of enterprises.

В'ячеслав ДАНИЛЮК,
канд. екон. наук., доцент, доцент кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0001-7788-9029
danyiuk.viacheslav@kneu.edu.ua

Марина ВОЛОДЬКІНА,
канд. екон. наук., доцент, доцентка кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0001-9764-0941
volodkina.maryna@kneu.edu.ua

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПОБУДОВИ СТРУКТУР ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. Розглянуто різні типи структур організації і сучасні тенденції їх побудови. Визначено, що загальним принципом побудови мережових структур є заміна багаторівневої ієрархії мережею незалежних бізнес-одиниць, дії яких скоординовано за допомогою ринкових механізмів у межах єдиного ланцюга створення цінності. Виокремлено основну властивість віртуальних структур – гнучкість, що дає змогу максимально швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати створення та виведення нового продукту на ринок. Зазначено, що багатовимірні організації подібні до матричної структури, але вони усувають її головний недолік – систему подвійного підпорядкування. Визначено, що на відміну від традиційних ієрархій, в кругових структурах беззаперечний авторитет керівника – відсутній, кожен працівник має змогу брати участь у розв'язанні важливих питань.

Ключові слова: структура, організація, мережові структури, багатовимірні організації.

Актуальність. Аналізування сучасних тенденцій побудови структур організації відіграє велике значення в управлінні, оскільки зі зростанням ролі процесного підходу, структура, поряд з бізнес-процесами, є одним з його складових елементів.

Постановка задачі (мета). Мета дослідження полягає у розмежуванні різних типів структур організації та визначенні сучасних тенденцій побудови таких структур.

Результати. Специфіка бізнесу, трансформація бізнес-процесів та зміни в складі функціональних підсистем організацій спричиняють виникнення нових видів структур та форм організації, які орієнтовані на адаптацію до змін зовнішнього середовища. До сучасних структур організації відносимо:

- Мережові структури;
- Віртуальні організації;
- Багатовимірні організації;
- Кругові структури.

Вищезазначені структури організації не обов'язково повинні бути у вигляді однієї форми, а сформовані як комбіновані структури в межах однієї організації. Розглянемо детальніше такі структури.

Організації **мережового типу** набули розвитку з початком формування інформаційного суспільства. Кожний тип мережової організації має свої властивості, але їх поєднує загальний базовий принцип – заміна багаторівневої ієрархії мережею бізнес-одиниць або незалежних фірм, дії яких скоординовано за допомогою ринкових механізмів замість адміністративних у межах єдиного ланцюга створення цінності. Мережову структуру розглядають як форму організації бізнес-діяльності, яку засновано на мережовій взаємодії її учасників та на об'єднанні їхніх економічних інтересів, ресурсів, компетенцій та потенційних можливостей. Така діяльність спрямована на отримання додаткового прибутку та підвищення конкурентоспроможності організації завдяки зростанню гнучкості, адаптивності та використанню спільного потенціалу мережі [1, с.53-54].

Виконання окремих функцій при цьому передають іншим організаціям та їхнім партнерам, що діють, здебільшого, на контрактній основі. Тому повний цикл виробництва продукції трансформується в мережеву форму. Необхідність виникнення мережевих структур та трансформації класичних структур у мережеві з'явилися відносно нещодавно. Цьому передували наступні фактори:

- зростання рівня і утворення нового типу мережевої конкуренції, заснованої на вертикальних і горизонтальних зв'язках між організаціями;
- використання нових інформаційних технологій, сучасних засобів телекомунікації, які зробили можливим координацію діяльності розрізнених географічно організацій;
- бажання покупців та продавців знизити рівень невизначеності та ризику не тільки за допомогою встановлення повного контролю, а й через формальні контракти, зростання довіри та прихильності, що досягається в процесі тривалої взаємодії на ринку;
- прагнення організацій отримати доступ до ресурсів, що контролюються іншими учасниками ринку;
- необхідність підвищення ефективності управління логістичними процесами [2].

Мережева форма організації ведення бізнесу здається доволі простим процесом, але організація стикається з низкою як переваг, так і недоліків (табл. 1).

Таблиця 1 – Переваги та недоліки мережевих організаційних структур

Переваги	Недоліки
Гнучка та адаптивна організаційна форма відповідно до мінливого зовнішнього середовища; можливість розроблення та впровадження інновацій	Низький рівень секретності; збільшується залежність від інших організацій
Зниження витрат на утримання управлінського персоналу	Значний рівень залежності від ринку та наявності ресурсів
Збільшення рівня якості кінцевого продукту	Недостатній контроль якості всього операційного процесу

Джерело: складено авторами на основі [3]

Мережева структура по новому трактує питання щодо меж організації. Традиційно вважають, що основу конкурентних переваг організації складають унікальні ресурси, які важно скопіювати, а організація має бути створена шляхом визначення таких ресурсів та здобуття права власності на них. З виникненням мережевих структур організації почали співпрацювати із зовнішніми контрагентами шляхом передачі їм різних функцій на виконання. Дослідження, постачання, реклама, дистрибуція, бухгалтерський облік – це не повний перелік основних функцій, які можуть передано на аутсорсинг. Багато успішних організацій є так званими «оболонковими» організаціями, які є різновидом мережевих структур. Наприклад, бізнес-модель Apple повністю спирається на аутсорсинг.

Сьогодні велика кількість дослідників в галузі організаційного дизайну дійшла до висновку, що відносини «постачальник-покупець (споживач)» в мережевих структурах у доповнення до традиційних відносин «керівник-підлеглий» визначають формальну владу з питань наймання, звільнення, просування; а відносини «постачальник-покупець» створюють новий спосіб впливу, що спрямований на раціоналізацію попиту. Ці типи відносин у сукупності дозволяють підтримувати цілісність системи організації у динамічному зовнішньому середовищі [4]. Децентралізація, що притаманна мережевим структурам, створює необхідність забезпечення належного рівня мотивації менеджерів та фахівців, які приймають основні рішення.

Одним із різновидів організацій, які пов'язані з мережевими, є віртуальні організації. За останні 20 років (в Україні; в Західній Європі та США даний процес почався раніше) мережа Інтернет переросла з інструменту бізнесу в платформу для його

ведення. Саме тому таке явище як «віртуальна організація» є об'єктом багатьох досліджень в українській та зарубіжній теорії та бізнес-практиці. Американська школа менеджменту дає таке тлумачення даного терміну: віртуальні організації належать до нових організаційних форм, що характеризуються тимчасовим або постійним об'єднанням географічно розташованих осіб, груп або структурних підрозділів, які не належать до цієї ж організації, та залежать від електронного зв'язку, що забезпечує їх операційну діяльність [5]. Найважливішою властивістю віртуальних організацій є гнучкість їх структури, що дає змогу максимально швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати створення та виведення нового продукту на ринок, що в свою чергу підвищує конкурентоспроможність організації. Процес створення віртуальної організації відбувається шляхом об'єднання фахівців різних сфер, залежно від специфіки діяльності віртуальної організації.

Віртуальна організація не має чітко сформованої структури. До роботи над складанням комплексу завдань або в процесі розв'язання поточних проблем її діяльності залучають фахівців конкретної сфери. Тому віртуальна організація об'єднує цілі, культуру, ресурси, традиції та досвід декількох бізнес-партнерів в процесі розроблення складних інноваційних проєктів або в процесі виробництва продукції, що являє собою так звану «організацію над організаціями», тобто «мета-організацію». Слід зауважити, що головною проблемою забезпечення ефективності віртуальних організацій є управління знаннями, що мають місце у даних мережах [6, с. 208]. Але, як будь-яка структура, віртуальна організація, має свої переваги та недоліки (табл. 2).

Таблиця 2 – Переваги та недоліки віртуальної структури

Переваги	Недоліки
Надання співробітникам змоги ефективно працювати разом у різних точках, незалежно від їх місце розташування, використовуючи новітні інформаційні технології; відсутність ієрархії; уникнення офісної рутини; зникає потреба у формальній структурі	Високий рівень конфліктів з партнерами, можлива нестача кваліфікованих кадрів в процесі вирішення конкретної проблеми, висока залежність від особистих якостей бізнес-партнерів
Широка дистрибуція продукту; швидка адаптація до змін у зовнішньому середовищі	Залежність від висококваліфікованого персоналу
Скорочення окремих статей витрат на ведення бізнесу; зникає потреба в утриманні будівель та офісних приміщень	Додаткові витрати на програмне забезпечення та на забезпечення надійною системою захисту
Повніше задоволення потреб споживача; можливість надання послуги в будь-якому місці й в будь-який час за наявності мережі Інтернет	Можливі непорозуміння через відсутність особистого контакту зі споживачем; індивідуальний підхід можливий не завжди

Джерело: складено авторами на основі [7, 8]

Сучасною тенденцією пошуку нових організаційних форм є посилення гнучкості реагування на ринкові зміни. З цього погляду виникає необхідність акцентувати увагу на так званих «багатовимірних організаціях». Зазвичай, багатовимірні форми розглядають як організації, які об'єднують роботи з орієнтацією на використання ресурсів та отримання результатів (як в матричних структурах) та додатково орієнтовані на територію, ринок, споживача. Такі структури характеризуються наявністю майже повної автономії підрозділів, яким делегують досить значний обсяг повноважень: вони самостійно займаються ресурсним забезпеченням власних потреб, виробництвом продукції та її сервісним обслуговуванням; формують свої бюджети та, навіть, є самостійними центрами прибутку. У деяких випадках вони можуть функціонувати як самостійні організації. Багатовимірні структури є гнучкими та легко пристосовуються до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах. Персонал

складають лише ті працівники, які потрібні для ефективного функціонування конкретного підрозділу. Його головними функціями є виконання таких завдань:

- забезпечення операційної діяльності необхідними ресурсами;
- виробництво продукту або надання послуги конкретному споживачеві та сегменту ринку;
- обслуговування конкретного споживача, розвиток або проникнення на конкретний ринок.

Багатовимірні організації подібні до матричної структури, але вони усувають її головний недолік – систему подвійного підпорядкування – відносини персоналу автономних підрозділів з апаратом управління організації та керівництвом інших підрозділів подібні до відносин з клієнтами. У той же час, як і будь-яка організаційна форма, багатовимірна структура також має низку переваг та недоліків (табл. 3).

Таблиця 3 – Переваги та недоліки багатовимірної структури

Переваги	Недоліки
Чітке виконання конкретних обов'язків кожного працівника підрозділу	Імовірність виникнення внутрішніх конфліктів
Відсутність подвійного підпорядкування	Високий рівень залежності від кваліфікації керівника функціонального підрозділу
Можливість самостійного планування бюджету	Значні витрати на координацію

Джерело: складено авторами на основі[9]

Деякі автори стверджують, що ефективність роботи персоналу залежить від його участі в процесі прийняття важливих рішень. Та в більшості організацій взаємозв'язок між працівниками різних підрозділів не може відбуватися без безпосередньої участі керівництва. Це обумовило виникнення кругової структури організації (табл. 4).

Круговий тип структури трактують як так звану «демократичну ієрархію». Її особливістю є те, що керівник підрозділу створює раду, до якої входять його підлеглі або їх представники, керівники та працівники інших підрозділів, а також сторонні особи – споживачі та громадські діячі. Це залежить від специфіки роботи підрозділу та організації в цілому. Ті рішення, що приймаються радою, є обов'язковими до виконання, навіть якщо керівник функціонального підрозділу їх не підтримує. Таким чином, на відміну від традиційних централізованих ієрархій, беззаперечний авторитет керівника – відсутній, кожен працівник організації має змогу брати участь у розв'язанні важливих питань. Участь в раді є цілком добровільною для працівників підрозділу, але участь керівників є обов'язковою. У випадку, коли підрозділ налічує велику кількість працівників, вони можуть об'єднатись в окремі групи та обрати свого лідера, який буде представляти їх інтереси, на визначений строк.

Таблиця 4 – Переваги та недоліки кругової структури організації

Переваги	Недоліки
Більша кількість можливостей для співробітників нижчих рівнів	Наявність внутрішніх протиріч в процесі прийняття рішень в радах
Підвищення рівня якості продукції та послуг	Зростання показника плинності персоналу через можливі внутрішні протиріччя
Економія витрат шляхом залучення до роботи рад провідних фахівців	Додаткові витрати на функціонування рад організації
Споживач має право вступати в ради організації та брати участь у процесі прийняття рішень	

Джерело: складено авторами

Висновки. Сучасні тенденції побудови структур організації обумовлюють появу незвичних в традиційному розумінні форм організацій та їх структур. На зміну лінійним,

функціональним, матричним структурам приходять гнучкіші та адаптивніші форми – мережеві, віртуальні, багатовимірні та кругові структури, які мають власну специфіку побудови і відрізняються від традиційних структур ступенем свободи учасників, центром прийняття рішень та кількістю рівнів та взаємозв'язку між учасниками.

Список використаних джерел

1. Сущенко О.А. Розвиток управління мережевими формами взаємодії бізнес-структур / О.А. Сущенко, Л.М. Управління проектами та розвиток виробництва. Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля. 2011. № 3(39). С. 52-56. URL: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/39/11soavbs.pdf> (дата звернення 16.01.2024)
2. Смоляр Л.Г., Котенко О.А. Мережеві структури як сучасна форма організації економічної діяльності. *Ефективна економіка*. Дніпро: вид. Дніпр.держ.агр.-економ.ун-т. 2012. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1660> (дата звернення 16.01.2024)
3. Jonathan Lister. The Disadvantages of Network-based Organization Structure. URL: <http://smallbusiness.chron.com/disadvantagesnetworkbased-organization-structure-35988.html> (дата звернення 15.01.2024)
4. Gharajedaghi J. Systems thinking: managing chaos and complexity: a platform for designing business architecture. Burlington: Morgan Kaufmann, 2011. 374 p.
5. Bryan Reinicke. Creating a Framework for Research on Virtual Organizations. Conference on Information Systems Applied Research Nashville Tennessee. USA. 2010. URL: <http://proc.conisar.org/2010/pdf/1521.pdf> 3 (дата звернення 16.01.2024)
6. Бойченко К.С. Віртуальне підприємство як фактор підвищення результативності бізнес-проекування. *Економіка та управління підприємством*. 2013. №1. URL : http://www.problecon.com/pdf/2013/1_0/205_209.pdf (дата звернення 10.01.2024)
7. Azam Mohamadi Poorkhanjani and others. Study of Virtual Organization and Information System. *Universal Journal of Management and Social Sciences*. 2013. Vol. 3, No. 5. URL : http://cprenet.com/uploads/archive/UJMSS_12-1242.pdf (дата звернення 15.01.2024)
8. Zehra Alakoç Burma New Organization structures: virtual organizations. *International Journal of Engineering and Applied Sciences*. 2014. Vol. 6. No. 02. URL: <http://eaasjournal.org/survey/userfiles/files/v6i203%20VIRTUAL%20ORGANIZATIONS.pdf> (дата звернення 10.01.2024)
9. Mary M. Crossan and Marina Apaydin A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*. 2010. URL : <http://www.crowdconsortium.org/wpcontent/uploads/A-Multi-Dimensional-Framework-of-Organizational-Innovation-A-SystematicReview-of-the-Literature.pdf> 13 (дата звернення 11.01.2024)

Viacheslav DANYLIUK,
Ph.D., Associate Professor,
Management Department

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Maryna VOLODKINA,
Ph.D., Associate Professor,
Management Department

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

CURRENT TENDENCIES OF ORGANIZATION STRUCTURES DESIGN

Abstract. Various types of organizational structures and modern trends in their construction are considered. It was determined that the general principle of building network structures is to replace a multi-level hierarchy with a network of independent business units, whose actions are coordinated using market mechanisms within a single value creation chain. The main property of virtual structures is singled out - flexibility, which allows you to react as quickly as possible to changes in the external environment and ensure the creation and introduction of a new product to the market. It is noted that multidimensional organizations are similar to the matrix structure, but they eliminate its main drawback - the system of double subordination. It was determined that in contrast to traditional hierarchies, in circular structures there is no indisputable authority of the manager, every employee has the opportunity to participate in solving important issues.

Keywords: structure, organization, network structures, multidimensional organizations.

Наталя ДУГІЄНКО,
канд. екон. наук, доцент, доцента кафедри міжнародної економіки,
природних ресурсів та економіки міжнародного туризму
Запорізький національний університет, Україна
ORCID 0000-0002-4551-5548
dugienkonata@ukr.net

Дар'я БРАУН,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Готельно-ресторанна справа»
Запорізький національний університет, Україна
ORCID 0009-0000-6607-6778
dashabraun4@gmail.com

СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ ТА ПРОСУВАННЯ В ЕКОНОМІЦІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ

Анотація. Дане дослідження аналізує практичні та теоретичні аспекти управлінських рішень, пов'язаних з маркетингом в готельно-ресторанному бізнесі та туризмі. Основна увага зосереджується на принципах створення та формування туристичного продукту, що базується на сучасній маркетинговій теорії та практиці управління. Також підкреслює важливість адаптації стратегій до змін у споживчих уподобаннях та тенденціях на ринку для забезпечення успішного розвитку у цій конкурентній галузі.

Ключові слова. Готельно-ресторанний бізнес, туризм, маркетинг готельно-ресторанного бізнесу та туризму.

Актуальність. Формування обґрунтованої системи управління маркетингом в готельно-ресторанному бізнесі та туризмі залишається важливим завданням через постійну конкуренцію у цих галузях. Споживачі стають все вимогливішими, шукаючи не лише якість послуг, але й персоналізований підхід. Технології також змінюють спосіб, яким люди бронюють та оцінюють готельні послуги. Глобалізація та нові умови, такі як пандемія, також впливають на підходи до готельного та ресторанного бізнесу. Тому розвиток ефективних маркетингових стратегій залишається ключовим завданням для підприємств у цих сферах.

Постановка завдання. В умовах нестабільності функціонування ринку послуг, українські виробники готельних послуг зіштовхнулися з проблемами пошуку клієнтів, наповненістю номерного фонду, конкурентоспроможності, а іноді й загрозою ліквідації та іншими факторами негативного впливу мінливого ринкового середовища.

Результати дослідження. Результати дослідження підтверджують, що використання стратегій маркетингу та просування в готельно-ресторанній індустрії призводить до збільшення обсягів продажів, поліпшення репутації бренду, залучення нових клієнтів та збереження вже існуючої клієнтської бази. Також виявлено, що впровадження цифрових технологій у маркетингові стратегії сприяє більш ефективній взаємодії зі споживачами та дозволяє підприємствам краще адаптуватися до змін у сучасному ринковому середовищі.

Маркетингова стратегія – це добре продуманий план, який включає заходи для перетворення потенційних клієнтів в існуючих та досягнення довгострокових і короткострокових цілей компанії. Це розуміння потреб споживачів, вибір каналів комунікації та розвиток конкурентної переваги [1].

Галузь послуг є значним і динамічним сегментом економіки у провідних розвинених країнах світу. За умов нестійкого ринкового середовища тенденції та закономірності розвитку сервісної економіки передбачають її спрямованість на задоволення потреб споживачів через розвиток сервісних послуг. У готельному бізнесі,

який опинився у нестабільному ринковому середовищі, конкуренція стає глобальною, а головною метою більшості постачальників готельних послуг стає підвищення ефективності діяльності та досягнення провідних позицій на конкурентному ринку.

Визначено, що унікальність маркетингових відносин у концептуальній основі управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу та туризму полягає у кількох ключових аспектах:

- розвиток тісних зв'язків з найважливішими цільовими групами;
- забезпечення високого рівня задоволення та лояльності споживачів;
- підвищення прибутковості взаємодії з партнерами та клієнтами;
- зміна підходів до ринкової сегментації;
- індивідуалізація підходу до надання послуг;
- скорочення часу проведення досліджень ринків та споживачів.

Показано, що інтеграція традиційного маркетингового інструментарію, маркетингу відносин та внутрішнього маркетингу є необхідною для ефективного управління готельно-ресторанним бізнесом та туризмом. Останній розглядається як застосування маркетингового підходу до розвитку мотивованого, спрямованого на клієнта персоналу шляхом створення ефективної системи внутрішньоорганізаційних відносин, подолання організаційного опору до змін та інтеграції персоналу з метою найкращого задоволення споживача.

Концепція маркетингу готельних послуг, спрямована на задоволення потреб туристів у подорожах та відпочинку, виражається через чотири основні альтернативи:

- підвищення рівня споживання готельного продукту;
- досягнення максимальної споживчої задоволеності;
- надання максимально різноманітних асортиментів готельного продукту;
- максимальне підвищення якості відпочинку та рекреації [2, с.18].

Не дивно, що готелі та цифровий маркетинг нерозривно пов'язані між собою. Термін «цифровий маркетинг в готелях» відноситься до процесу формування та підтримки присутності вашого готелю в Інтернеті. Він охоплює Google, інші пошукові системи та соціальні мережі, такі як Twitter, Tumblr та Pinterest.

Яким би бізнесом ви не займалися, вам знадобиться цифровий маркетинговий підхід, явний чи неявний. Пояснення очевидне: ми щодня стикаємося з новими брендами і продуктами і дізнаємося про них через Інтернет. В умовах постійно зростаючої конкуренції кожна компанія прагне зайняти лідируючі позиції в Google, і для цього вона має штат цифрових маркетологів, які можуть бути як штатними, так і найманими працівниками. Маркетингова стратегія готелю ускладнилася.

Кожному власнику готелю зараз необхідно грати за клієнта в цифрових торгових точках і цифрових мережах, які розвиваються з кожним днем. Це необхідно для обслуговування відвідувачів, управління номерним фондом, доступністю та цінами. В результаті, багато власників готелів продовжують задаватися питанням, як підвищити свою присутність в Інтернеті, одночасно керуючи своєю компанією. Швидке зростання використання Інтернету та розширення доступу до електронної комерції та онлайн-бронювання стали перевагою для готельного бізнесу. Зростання кількості клієнтів, які бронюють номери в готелях через Інтернет, призвело до підвищення цін на проживання в готелях, що дозволило суттєво заощадити кошти [3].

Для ефективної взаємодії й управління певним мікросегментом ринку лояльних споживачів, необхідно: 1) вивчати, аналізувати факти, які пов'язані з певним сегментом споживачів комплексного готельно-ресторанного продукту (регулярно проводити ретроспективне аналізування, встановлювати логіку розвитку подій в даному сегменті щодо налагодження ефективної взаємодії з клієнтами, впровадити механізм діагностики проблем в процесі задоволення їх інтересів); 2) прогнозувати майбутні цілі

посткоронавірусного розвитку сегмента, причому цілі і завдання повинні бути об'єктами постійного моніторингу та контролю, розробляти і оновлювати стратегічну концепцію, стратегію дій, які спрямовані на реалізацію можливостей інноваційного продукту щодо задоволення потреб; 3) організувати, забезпечувати, об'єднувати ресурси, технології продажу для їх раціонального використання в управлінні розвитком сегмента лояльних споживачів; 4) створювати адекватні маркетингові структури для забезпечення реалізації стратегічних, тактичних, оперативних цілей щодо утримання клієнтів сегмента; 5) забезпечувати координацію й інтеграцію дій підрозділів і фахівців, які беруть участь в створенні споживчої цінності комплексного продукту [4, с.50-55.].

Висновки. Узагальнюючи інформацію щодо використання маркетингових інструментів у програмах розвитку туристичних підприємств, можна зазначити, що для підвищення результативності маркетингового управління в туристичній сфері потрібно безперервно проводити дослідження ринку туристичних послуг, аналізувати ринкову ситуацію та виокремлювати прибуткові сегменти. Правильно організована маркетингова стратегія забезпечує підвищення ефективності функціонування туристичних підприємств і покращення їх конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Маркетингова стратегія. *Servic SendPulse*. URL: <http://surl.li/sbvay>
2. Страшинська Л.В. Маркетинг готельного і ресторанного господарства. Київ : НУХТ, 2011. 89 с.
3. Посібник з маркетингової стратегії в готельному бізнесі. URL: <http://surl.li/sbvbw>
4. Цвілій С.М. Корнієнко О.М. Посткоронавірусна маркетингова політика утримання лояльних споживачів готельно-ресторанного продукту. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 42. 2021. С.50–55.

Natalia DUHIIENKO,

Ph.D. econ. the science, Associate Professor,
Department of International Economics, natural resources and the economics
of international tourism
Zaporizhzhya National University, Ukraine

Daria BRAUN,

bachelor's student,
educational program "Hotel and restaurant business"
Zaporizhzhya National University, Ukraine

**MARKETING AND PROMOTION STRATEGIES
IN THE ECONOMY OF THE HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRY**

Abstract. This study analyzes the practical and theoretical aspects of marketing in the hotel and restaurant business and tourism. The main focus is on the principles of creating and forming a tourist product based on modern marketing theory and management practice. It also emphasizes the importance of adapting strategies to changes in consumer preferences and market trends to ensure successful development in this competitive industry.

Keywords. Hotel and restaurant business, tourism, marketing of hotel and restaurant business and tourism.

Наталя ДУГІЄНКО,
канд.екон. наук, доцент, доцентка кафедри міжнародної економіки,
природних ресурсів та економіки міжнародного туризму
Запорізький національний університет, Україна
ORCID 0000-0002-4551-5548
dugienkonata@ukr.net

Анастасія ДЕРЕВ'ЯНКО,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Готельно-ресторана справа»
Запорізький національний університет, Україна
ORCID 0009-0002-4323-5785
derevanasta6@gmail.com

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА МІЖНАРОДНИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Анотація. Глобалізація, як явище, є складним та різноманітним процесом, що впливає на різноманітні аспекти суспільства, економіки та політики. У контексті бізнесу та менеджменту, глобалізація створює нові можливості для розвитку міжнародних бізнесів, але одночасно вносить виклики та загрози, пов'язані з конкуренцією, культурними відмінностями та регулюванням.

Ключові слова: глобалізація, бізнес, менеджмент, стратегії.

Актуальність. Глобалізація та міжнародний стратегічний менеджмент є надзвичайно актуальними темами в сучасному світі, оскільки вони безпосередньо впливають на розвиток економіки, політики, культури та суспільства в цілому. В умовах постійно зростаючої взаємозалежності країн, швидкого розвитку технологій та зростаючого конкурентного середовища глобальні підприємства постійно шукають нові стратегії та підходи до успішного функціонування на міжнародних ринках.

Постановка завдання. Вивчення та аналіз глобалізації та міжнародного стратегічного менеджменту, їх взаємозв'язку та впливу на сучасне бізнес-середовище. Крім того, метою є висвітлення актуальності теми та визначення основних завдань.

Результати дослідження. Глобалізація та міжнародний стратегічний менеджмент – це два ключові аспекти управління, які в сучасному світі мають вирішальне значення для успішного функціонування підприємств у міжнародному середовищі. Глобалізація є невід'ємною частиною сучасної економічної та політичної реальності, що відображається в посиленні взаємозв'язків та взаємозалежності між країнами, компаніями та іншими суб'єктами міжнародних відносин [1].

Глобалізація може бути розглянута як системне та багатоаспектне явище, що відображає еволюційний розвиток підприємства або принциповий підхід до його стратегії, що обумовлений сильною залежністю від стану та кон'юнктури міжнародного економічного середовища. Глобалізація може розглядатися як одна зі стратегій підприємства, спрямована на завоювання зовнішніх ринків. У вказаних аспектах глобалізація вписується у сутнісний ряд таких явищ, як експорт, інтернаціоналізація та мультинаціоналізація, і на сучасному етапі продовжує цей ряд [2].

Одним з основних аспектів глобалізації є зростання міжнародної торгівлі та інвестицій, що призводить до створення глобальних ланцюжків постачання та розподілу продукції. Це ставить перед підприємствами завдання ефективного управління міжнародними операціями та адаптації до різноманітних культурних, економічних та політичних умов у країнах, де вони працюють. У цьому контексті міжнародний стратегічний менеджмент стає важливим інструментом для досягнення конкурентних переваг у глобальному бізнесі. Він орієнтований на формування та втілення стратегій, спрямованих на забезпечення успішної діяльності підприємства на міжнародному ринку [1].

Таблиця – Різниця між мультинаціональністю та глобалізацією

Мультинаціональність	Ознаки	Глобальність
підприємства розширюють свою діяльність за межі своєї країни, зберігаючи свою корпоративну ідентичність та національні особливості	визначення	зближення культур, економік та соціальних систем у всесвітньому масштабі
часто обмежується діяльністю конкретних підприємств, які працюють у різних країнах	сфера застосування	включає взаємодію та взаємозалежність у різних сферах, таких як економіка, політика, культура та технології
більше зосереджений на діяльності підприємств	зосередженість	відображає загальний процес зближення інституцій, культур та економік у всесвітньому масштабі
впливає на конкретні компанії та їхні відносини з різними країнами	вплив	впливає на економічні, політичні та культурні процеси у всьому світі
конкуренція у національних межах	конкуренція	конкурентна позиція в певній країні

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Однією з основних складових міжнародного стратегічного менеджменту є аналіз міжнародного середовища, що передбачає дослідження ринків, конкурентів, законодавчих та регуляторних аспектів у країнах, де підприємство має діяльність. Це дозволяє ідентифікувати можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі, та розробляти стратегії адаптації до них [3].

Ще однією важливою складовою є формування стратегії входження на міжнародні ринки. Це може включати в себе вибір оптимальної форми входження (експорт, франчайзинг, спільне підприємство тощо), а також розробку маркетингових та продуктових стратегій, що враховують специфіку міжнародних ринків та потреб споживачів.

Крім того, міжнародний стратегічний менеджмент орієнтований на ефективне управління глобальними операціями підприємства. Це включає в себе координацію діяльності різних підрозділів компанії у різних країнах, встановлення ефективних систем контролю та звітності, а також управління ризиками, пов'язаними з міжнародною діяльністю.

Глобалізація відкриває безліч можливостей для міжнародного співробітництва, торгівлі та інвестицій, проте вона також вносить нові виклики та ризики. Зміни в політичних, економічних та соціокультурних умовах у різних країнах створюють необхідність в розробці гнучких та ефективних стратегій управління для підтримки стабільного розвитку бізнесу в умовах невпевненості [4].

Глобалізація та міжнародний стратегічний менеджмент є ключовими аспектами управління в сучасному світі, який характеризується зростанням взаємозалежності країн та підприємств у міжнародному бізнес-середовищі.

Глобалізація охоплює широкий спектр процесів, які включають в себе зростання міжнародної торгівлі, інвестицій, міграції ресурсів та ідей, а також розширення взаємодії та обміну міжнародними підприємствами та країнами. Це призводить до створення глобальних ланцюжків постачання та збуту, змінює конкурентне середовище та умови функціонування підприємств у міжнародному масштабі [6].

Міжнародний стратегічний менеджмент, з свого боку, спрямований на розробку та впровадження стратегій управління, які дозволяють підприємствам досягати конкурентних переваг у глобальному бізнес-середовищі. Це включає аналіз міжнародного ринкового середовища, вибір оптимальних стратегій входження на міжнародні ринки, ефективне управління глобальними операціями та управління ризиками.

Взаємозв'язок між глобалізацією та міжнародним стратегічним менеджментом полягає в тому, що глобальні тенденції впливають на формування стратегій управління

підприємствами. Підприємства повинні адаптуватися до змін у міжнародному середовищі, розробляти гнучкі та інноваційні стратегії, які дозволяють їм використовувати можливості глобалізації та конкурувати на міжнародних ринках [5].

Вплив глобалізації та міжнародного стратегічного менеджменту на сучасне бізнес-середовище виявляється у зміні підходів до управління, впровадженні нових технологій та методів управління, а також у підвищенні конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках.

Висновок. У світі, де міжнародні зв'язки та взаємозалежності стають все більш глибокими, глобалізація та міжнародний стратегічний менеджмент стають ключовими факторами успіху для підприємств. Глобалізація, яка охоплює широкий спектр процесів та явищ, відкриває безліч можливостей, але також створює нові виклики для бізнесу. Міжнародний стратегічний менеджмент виявляється ключовим інструментом для розробки та впровадження стратегій управління, спрямованих на досягнення конкурентних переваг у міжнародному бізнес-середовищі.

Розуміння глобальних тенденцій та вміння ефективно використовувати їх стає ключем до успіху на міжнародних ринках. Підприємства повинні постійно адаптуватися до змін, розробляти гнучкі та інноваційні стратегії, щоб використовувати можливості глобалізації та забезпечити свою конкурентоспроможність. Тільки в такий спосіб вони зможуть успішно функціонувати у складному та динамічному міжнародному бізнес-середовищі і забезпечити свій стабільний розвиток.

Список використаних джерел

1. Кузьминчук Н., Куценко Т., Чорній Д. Особливості стратегічного менеджменту міжнародних корпорацій у контексті підвищення їх конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-85>
2. Лук'яненко Д.Г. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації: монографія. Київ: КНЕУ, 2001. 538 с.
3. Шамборовський Г.О. Концептуальні основи міжнародного стратегічного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2021. № 975 с. 10.
4. Стратегічний менеджмент у міжнародних корпораціях: курс лекцій / за заг. ред. О.В. Лазарева. URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/posibnuku/329/7.pdf>
5. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М., Іванова Н. В., Олійченко І. М., Оліфіренко Л. Д., Пепа Т. В., Повна С. В., Шабардіна Ю. В., Шевченко О. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
6. Літовченко Б.В. Глобалізація і розвиток відповідальності національного менеджменту. *Вісник економічної науки України*, 2015. 47-52 с.

Natalia DUHPIENKO,

Ph.D., Associate Professor,

Department of International Economics, natural and resources and the economics and the

economics of international tourism

Zaporizhzhya National University, Ukraine

Anastasiia DEREVIANKO,

bachelor's student,

educational program "Hotel and restaurant business"

Zaporizhzhya National University, Ukraine

GLOBALIZATION AND INTERNATIONAL STRATEGIC MANAGEMEN

Abstract: Globalization, as a phenomenon, is a complex and multifaceted process that affects various aspects of society, economy, and politics. In the context of business and management, globalization creates new opportunities for the development of international businesses, but at the same time poses challenges and threats associated with competition, cultural differences, and regulation.

Keywords: globalization, business, management, strategies.

Наталя ДУГІЄНКО,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри міжнародної економіки,
природних ресурсів та економіки міжнародного туризму
Запорізький національний університет, Україна
ORCID 0000-0002-4551-5548
dugienkonata@ukr.net
Ангеліна ЗАЙЦЕВА,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Готельно-ресторанна справа»
Запорізький національний університет, Україна
ORCID 0009-0006-0193-8289
lina23032005@gmail.com

СУЧАСНИЙ РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Анотація. Дане дослідження присвячене аналізу сучасного розвитку менеджменту в Україні. Зосереджуючись на різних аспектах цієї проблеми, дослідження включає огляд ключових тенденцій та інновацій у сфері управління в країні. Розглянуто вплив глобальних та місцевих чинників на розвиток менеджменту, а також виклики, що виникають перед українськими менеджерами в сучасних умовах. Дослідження виявляє стратегії та підходи до вирішення проблем, що виникають у процесі управління в українських організаціях, зокрема у контексті розвитку інноваційних технологій та цифрової трансформації. Висновки дослідження допоможуть зрозуміти сучасний стан та перспективи розвитку менеджменту в Україні та визначити стратегії для подальшої успішної діяльності у цій сфері.

Ключові слова. Менеджмент, Україна, розвиток, тенденції

Актуальність теми. Сучасний розвиток менеджменту в Україні є актуальною темою, оскільки ефективне управління визначає не лише успіх окремих підприємств, але й загальний економічний розвиток країни. У контексті постійних змін у світовій економіці та технологічного прогресу, вивчення сучасних підходів у менеджменті стає ключовим для досягнення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності українських підприємств.

Постанова завдання. Розглянути сучасний розвиток менеджменту в Україні, зокрема його основні тенденції, виклики та перспективи, а також вивчення впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на розвиток менеджменту.

Результати досліджень. Результати дослідження свідчать про важливість постійного вдосконалення менеджменту в Україні для успішного функціонування організацій у сучасному світі. Вони вказують на потребу у розвитку лідерських якостей, використанні інноваційних підходів та адаптації до нових викликів і можливостей. Ці результати підкреслюють необхідність постійного професійного зростання та стратегічного управління для досягнення успіху в управлінні організаціями в Україні. Вказані питання досліджували науковці Мурашко І. [1], Коханова О. [2], Івах С. [2].

Менеджмент – це комплекс вмінь та знань, які застосовуються для ефективного управління ресурсами, процесами і людськими зусиллями в організації. Керівники використовують різноманітні інструменти, методи та стратегії для планування, організації, керування і контролю діяльності з метою досягнення поставлених цілей. Це включає в себе розробку стратегій, управління конфліктами, прийняття рішень, спілкування, мотивацію співробітників та інші аспекти

Зрозуміло, менеджмент – це як мистецтво ефективного керівництва, яке дозволяє організаціям досягати успіху в сучасному конкурентному середовищі. Це важливий елемент для забезпечення розвитку, стабільності і стійкості підприємств [3].

З англійської «management» перекладається як керування, що є наукою про головні принципи та методи керування компанією та її ресурсами. Кожен керівник в певний спосіб займається керуванням, проте часто це робиться безсистемно, що призводить до відсутності помітних результатів [4].

У менеджменті концепція цілей може бути розділена на три основні категорії: стратегічні, тактичні та середньострокові. Стратегічні цілі орієнтовані на довгостроковий розвиток та відображають цінності та місію організації. Тактичні цілі, натомість, фокусуються на короткостроковому оперативному управлінні. Середньострокові цілі застосовуються значно менше і вимагають спеціального підходу для їх досягнення [4].

Сучасний менеджмент характеризується насамперед тим, що однією з основних його функцій є підприємництво. Підприємництво перетворюється на ядро менеджменту. Важливе завдання сучасного менеджменту – зробити знання продуктивними. Основними капітальними ресурсами та основними об'єктами витрат у розвинутих економіках є працівники, які володіють знаннями, тобто втілюють у своїй праці все, що вони здобули в процесі систематичної освіти, а не працівники, які використовують ручні навички чи фізичну силу. у своїй роботі [5].

Зміни в глобальній економіці вимагають постійного вдосконалення теорій управління. Розглядаючи менеджмент як ключовий інструмент для сталого розвитку ринкової економіки, дослідження тенденцій в Україні стає невід'ємною частиною стратегії, особливо в умовах глобальної нестабільності [6].

У сучасних українських підприємствах виділяють три основні напрями у менеджменті:

1. Система менеджменту, що залишилася у спадок від радянських часів. Її основні характеристики: жорстка централізація, слабе стимулювання персоналу, використання адміністративних методів управління. Такі підприємства характеризуються низькою продуктивністю праці та конкурентоспроможністю, нездатністю підприємств вийти на зовнішні ринки через проблеми з якістю продукції.

2. Формування системи управління малими та середніми підприємствами. Основними характеристиками є те, що організаційна структура підприємства надзвичайно спрощена (зазвичай лінійна) і не має стратегії розвитку.

3. Системи менеджменту, впроваджені іноземними компаніями або засновані на досвіді іноземних компаній. Характерним для цього типу менеджменту є часткове впровадження іноземних методів менеджменту.

Ця ситуація часто обумовлюється обмеженнями у впровадженні нових підходів у менеджменті через сильний вплив зовнішніх факторів, таких як політична, економічна та соціальна обстановка у країні [6].

Управління пронизує всі аспекти організації і впливає на її різноманітні сфери діяльності. Хоча в Україні поняття менеджменту вже давно відоме, десять років тому його основними метою вважали отримання високого прибутку та випередження інших країн за продуктивністю праці. Останні роки призвели до змін у сприйнятті менеджменту в Україні: з'явилися публікації відомих теоретиків і практиків, розпочалася активна підготовка керуючих менеджерів. Проте, українському менеджменту все ще доводиться стикатися з численними проблемами. Б.П. Будзан виділяє певні негативні сторони менеджменту в Україні, а саме:

- висока потреба в менеджерах;
- нехтування довгостроковим плануванням управління;
- невміння імпортувати нові технологічні прийоми;
- брак «клем» для підключення інтелектуального потенціалу;
- не досить високий професійний рівень директорів підприємств;
- низька корпоративна культура [7].

Останнім часом в Україні спостерігається активний розвиток системи управління персоналом. Компанії все більше звертають увагу на важливість навчання та розвитку своїх працівників, впроваджуючи програми навчання, тренінги та семінари з різних аспектів менеджменту та лідерства. Крім того, зростає популярність консультаційних агентств та онлайн-платформ для навчання та підвищення кваліфікації у сфері управління персоналом.

Основним досягненням традиційного менеджменту було створення робітника продуктивним завдяки спільній праці. До другої половини ХХ століття головною його турботою залишалася продуктивність та управління працею робітника [5].

Вивчення впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на розвиток менеджменту в Україні є невід'ємною складовою аналізу сучасної економічної та бізнесової ситуації в країні. Україна, подібно до багатьох інших країн світу, зазнає впливу різноманітних факторів, які визначають та формують стратегії розвитку менеджменту. Одним із найважливіших зовнішніх факторів є глобалізація. Зростання міжнародної торгівлі та обміну інформацією створює потребу у вдосконаленні менеджменту для ефективної конкуренції на міжнародному ринку. Крім того, політична нестабільність, економічна криза та зміни в законодавстві також впливають на стратегії управління підприємствами та організаціями в Україні.

Щодо внутрішніх факторів, слід звернути увагу на економічну та політичну ситуацію в країні. Наприклад, рівень економічного розвитку, рівень інфляції, стабільність валюти – всі ці фактори впливають на стратегії управління підприємствами. Крім того, кадровий потенціал та освітні стандарти впливають на розвиток менеджменту, оскільки кваліфікований персонал є ключовим елементом успішної стратегії управління.

Не можна також забувати про технологічні зміни. Швидкі темпи розвитку технологій ставлять перед менеджментом завдання адаптуватися до нових умов та використовувати інновації для підвищення ефективності управління. Наприклад, впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси дозволяє підвищити швидкість прийняття рішень та оптимізувати виробничі процеси.

На сьогодні в Україні за результатами дослідження створено модель становлення сучасного менеджменту, яка враховує основні впливові фактори історичного розвитку, зокрема становлення та розвиток практик і теорій менеджменту, визначення ролі працівників як об'єктів управління, соціально-технічного та розвитку інформації, розвитку виробничих процесів, складності розподілу праці, викликів і можливостей сучасного менеджменту, а саме: посилення глобалізації та тенденції інтернаціоналізації, цифровізація соціального життя, зростання людських потреб та розвиток інтересів, перехід від традиційної економіки до «зеленої» економіки» [1].

Висновок. Отже, аналізуючи сучасний розвиток менеджменту в Україні, можна визначити, що його основні тенденції включають стрімкий розвиток інноваційних підходів, вдосконалення управлінських практик та активне впровадження міжнародних стандартів. Однак, виклики, такі як економічна нестабільність, політична неспроможність та нестабільність правового середовища, потребують уваги та ефективних стратегій управління для подолання. Незважаючи на це, перспективи розвитку менеджменту в Україні є обнадійливими, оскільки спостерігається постійний ріст зацікавленості у вдосконаленні управлінських процесів та поширенні найкращих практик. Вивчення впливу зовнішніх та внутрішніх факторів підтверджує необхідність гнучкості та адаптивності в управлінні, щоб успішно функціонувати в змінному середовищі.

Список використаних джерел

1. Мурашко І. Історичні передумови формування сучасного менеджменту. *Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету*. 2022. № 59. С. 96-105 URL: <http://visnyk.idgu.edu.ua/index.php/nv/article/view/637>
2. Івах С, Коханова О. Сучасні проблеми українського менеджменту. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1431>
3. Що таке менеджмент. *Освіта. Робота. Бізнес*. URL: <https://vluchno.info/shho-take-menedzhment/>
4. Менеджмент простими словами: що це означає, для чого потрібен та який буває. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/menedzhment-prostimi-slovami-shho-ce-oznachae-dlya-chogo-potriben-ta-yakij-buvae>
5. Сучасний менеджмент: основні положення та характеристики. *Освіта.ua*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15042/>
6. Іванова Т.В. Сучасні проблеми та перспективи розвитку менеджменту в Україні. *Національний авіаційний університет*. URL: <https://www.studocu.com/uk/document/vinnitsa-national-medical-university/pidpriemnistvo-upravlinnya-pidpriemstvovom-birzhova-diyal%D1%8Cnist%D1%8C/suchasni-problemita-perspektivi-rozvitku-menedzhmentu-v-ukraini/79259589>
7. Будзан Б.П. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. Київ: Основи, 2001. 349 с.

Natalya DUHIIENKO,
Ph.D., Associate Professor,
Department of International Economics, natural resources and
economy of international tourism
Zaporizhzhia National University, Ukraine
Angelina ZAITSEVA,
bachelor's student,
educational program «Hotel and restaurant business»
Zaporizhzhia National University, Ukraine

MODERN DEVELOPMENT OF MANAGEMENT IN UKRAINE

Abstract. This study is devoted to the analysis of the modern development of management in Ukraine. Focusing on different aspects of this problem, the study includes an overview of key trends and innovations in governance in the country. The influence of global and local factors on the development of management, as well as the challenges facing Ukrainian managers in modern conditions, are taken into account. The study reveals strategies and approaches to solving problems arising in the process of management in Ukrainian organizations, in particular in the context of the development of innovative technologies and digital transformation. The research findings will help to understand the current state and prospects of management development in Ukraine and to determine strategies for further successful activities in this area.

Keywords. Management, Ukraine, development, trends,

Наталя ДУГІЄНКО,
канд. екон. наук, доцент, доцента кафедри міжнародної економіки,
природних ресурсів та економіки міжнародного туризму
Запорізький національний університет, Україна
ORCID 0000-0002-4551-5548
dugienkonata@ukr.net
Юлія ЦЕЛУЙКО,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Готельно-ресторанна справа»
Запорізький національний університет, Україна
ORCID 0009-0004-9476-0031
juliatseluyko078@gmail.com;

ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА ТУРИСТИЧНУ ІНДУСТРІЮ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ

Анотація. Проаналізовано вплив глобалізації на туристичну індустрію, розглянуто як переваги, так і недоліки цього явища. Глобалізація принесла значні зміни у туристичну сферу, розширивши доступ до нових ринків та культур, сприяючи розвитку інфраструктури та підвищенню конкурентоспроможності. Однак, разом з перевагами приходять і виклики. Наприклад, стандартизація послуг може призвести до втрати унікальності культурних об'єктів і традиційних витоків. Додатково, глобальні проблеми, такі як екологічні проблеми та нерівність, також мають вплив на туризм. Розуміння цих аспектів дозволить розробити стратегії, спрямовані на максимізацію позитивних аспектів глобалізації в туристичній індустрії та мінімізацію її негативних наслідків.

Ключові слова: глобалізація, світове господарство, переваги та недоліки.

Актуальність теми. Актуальність дослідження обумовлена тим, що має велике значення для менеджменту в туристичній сфері. Глобалізація відкриває безліч можливостей для розвитку бізнесу, таких як збільшення потоку туристів за рахунок зростання міжнародних зв'язків та рекламних можливостей через Інтернет. Компанії

мають змогу розширювати свої ринки, пропонуючи послуги на світовому рівні та привертаючи нових клієнтів з усього світу. Також, глобалізація вносить виклики та недоліки для менеджменту туристичних компаній. Зміна потреб споживачів, конкуренція на міжнародному рівні та вимоги щодо стандартів обслуговування можуть стати проблемою для бізнесу. Менеджмент повинен бути гнучким та адаптивним до змін у міжнародному середовищі, розробляючи стратегії маркетингу, підтримки якості та управління ризиками.

Особливу увагу слід звернути на роль культурного менеджменту в умовах глобалізації. Збереження та просування місцевої культурної спадщини стає важливим завданням для туристичних підприємств у зусиллях збалансувати глобальні стандарти та унікальність місцевого досвіду для задоволення потреб сучасних туристів.

Постановка завдання. Дослідити вплив глобалізації на туристичну індустрію, аналізуючи як переваги, так і недоліки цього явища з метою розробки рекомендацій щодо оптимізації розвитку туризму в умовах глобальних змін.

Результати дослідження. Глобалізація позитивно впливає на туристичну індустрію, забезпечуючи збільшення потоку туристів, розвиток інфраструктури та розширення можливостей для міжнародної співпраці. Однак разом з цим вона приносить і ряд негативних наслідків, таких як стандартизація послуг, втрата унікальності культурних об'єктів і збільшення негативного впливу на довкілля. Таким чином, важливо розробити стратегії, спрямовані на максимізацію позитивних аспектів глобалізації та мінімізацію її негативних наслідків у сфері туризму.

Глобалізація – це взаємодія між країнами, що охоплює економіку, політику і культуру у всьому світі. Науково-технічна революція, зокрема розвиток світової інформаційної системи та Інтернету, є основними драйверами цього процесу, сприяючи миттєвому спілкуванню та безперешкодному обміну інформацією.

Розвиток міжнародного ринку послуг відображає прояв глобалізації та став значним сектором світової економіки. Ця тенденція стала типовою для більшості країн світу через інтеграційні та глобалізаційні процеси. Практика підтверджує, що сфера послуг є однією з найвагоміших і найшвидше зростаючих складових світової економіки. У розвинених країнах більше 70% ВВП становить сфера послуг, а більше 60% робочої сили працює у цьому секторі. Глобалізацію світового господарства зумовили такі взаємопов'язані фактори:

— зміни у структурі, практиці та логіці глобальної економіки призвели до виникнення нового підходу до міжнародного поділу праці. Цей підхід не лише впливає на баланс економічної потужності між країнами та регіонами за рахунок використання різних переваг, таких як географічне положення, доступність енергії, сировини, робочої сили та ринків збуту, але також створює підґрунтя для формування економічної, а в подальшому – і політичної багатополарності світу;

— інтернаціоналізація фінансів: міжнародна інтеграція фінансів ілюструється введенням єдиної європейської валюти, уніфікацією світового валютного ринку, роботою міжнародних банківських мереж і залежністю фінансових систем багатьох країн від коливань на світових фондових ринках;

— нові інформаційні і технологічні системи: нова глобальна інформаційно-орієнтована економіка надає перевагу здійсненню технологічних проривів у розвитку за рахунок упровадження технологій ноу-хау, при цьому єдиний інформаційний простір робить кордони держав «прозорими», а процес глобалізації – незворотним;

— зростання конкуренції.

Однією з причин гомогенізації міжнародного споживчого ринку є поширення масової культури, яка спричиняє популярність використання однакових продуктів, таких як автомобілі, побутова техніка, мобільні телефони, засоби гігієни, іграшки тощо, а також

споживання однакових видів послуг, таких як ресторани, кінофільми, музика і література, відпочинок на дискотеках, у барах, туризм. Це призводить до стандартизації та проникнення цих продуктів і послуг у всі сфери життя і регіони світу.

Остання чверть ХХ століття – поч. ХХІ відзначилися швидким ростом туризму, що перетворила його на глобальне явище. Незважаючи на світовий масштаб, туризм залишається регіональним і національним з точки зору змістового наповнення. Туристична індустрія, надаючи стандартизовані послуги відпочинку та обслуговування, використовує природні відмінності регіонів і унікальність культур етнічних груп і місцевих спільнот як основний мотив подорожей. У світовій економічній практиці складно знайти іншу сферу діяльності, яка одночасно сприяла б глобалізації економіки та розвитку регіональних галузей [2].

Фактори, які призводять до формування глобалізаційних процесів:

— зростання інтернаціоналізації, що призводить до поглиблення співробітництва між країнами та збільшення їх взаємозалежності;

— науково-технічний прогрес, який включає в себе появу інформаційних технологій, що радикально змінюють соціально-економічні відносини, переносять організаційно-економічні відносини на новий технічний рівень;

— загострення загальних проблем для всіх людей та країн світу, які є важливими для збереження та розвитку людської цивілізації.

Доцільно також виокремити характеристики глобалізації:

— зростання взаємозалежності та взаємопроникнення національних економік, утворення міжнародних виробничих комплексів поза межами країн;

— фінансова глобалізація, яка виражається у зростанні фінансової єдності та взаємозалежності фінансово-економічних систем усіх країн;

— обмеження можливостей національних держав у формуванні незалежної економічної політики;

— розширення обсягів міжнародного обміну та інтенсифікація процесів переміщення товарів, капіталу та робочої сили;

— створення міжнародних інституцій для регулювання глобальних проблем;

— тенденція світової економіки до уніфікації стандартів, цінностей та принципів функціонування [1].

Глобалізація є неухильним процесом на планетарному рівні, який має як позитивні, так і негативні наслідки. Позитивний вплив глобалізації важко переоцінити: вона розширює можливості для людства, дозволяє більш повно враховувати всі аспекти його життя та створює умови для гармонії. Глобалізація світової економіки становить суттєву базу для вирішення загальних проблем людства.

Серед позитивних наслідків (переваг) глобалізаційних процесів варто вказати такі: глобалізація сприяє поглибленню спеціалізації і міжнародного поділу праці; економія на масштабах виробництва, що потенційно може призвести до скорочення витрат і зниження цін, а, отже, до економічного зростання; виграш від вільної торгівлі; можливість для країн мобілізувати значний об'єм фінансових ресурсів; створення серйозної основи для вирішення загальних проблем людства, що обумовлено об'єднанням зусиль світової спільноти.

Щодо негативних наслідків глобалізації, то варто зазначити, що великі країни або окремі особи отримують основну частину переваг. Несправедливий розподіл благ від глобалізації створює загрозу конфліктам на регіональному, національному та міжнародному рівнях. Умови глобалізації можуть призводити до руйнівного впливу: розпад традиційних зв'язків всередині країни, деградація неконкурентоспроможних підприємств, загострення соціальних проблем [3].

Висновки. Вплив глобалізаційних процесів на міжнародний туризм у світі зростає, що пов'язано з розширенням внесків міжнародного туризму в платіжний баланс країни, забезпечення зайнятості населення, сприянням диверсифікації економіки, а також раціональному використанню рекреаційних ресурсів.

Міжнародний туристський бізнес буде й далі видозмінюватися, розширюватися й перетворюватися. В епоху глобалізації ринки стали нестійкими. Те, що сьогодні з успіхом працює, може зовсім не працювати в майбутньому. Перед тим як приступити до створення нового турпродукта або послуги, почати роботу із залучення нових туристів або збереженню старих клієнтів, туристські центри, як ті, які тільки вирішили вийти на ринок міжнародного туризму, так й активно працюючі на ньому, повинні знайти час для перегляду своїх програм просування у бік стратегічного маркетингу.

Список використаних джерел

1. Глобалізація економічного розвитку. URL: <https://disted.edu.vn.ua/courses/learn/13904>
2. Зайцева В.М., Корнієнко О.М. Міжнародний туризм та глобалізація в сучасному світі. *Вісник Запорізького національного університету*. 2012. №2(8). С.55-65. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/zajceva2.htm
3. Харкевич Т. Глобалізація в Україні: позитивні та негативні наслідки. *Universe*. 2021. URL: https://refs.co.ua/53173-Globalizaciya_polozhitel_nye_i_otricatel_nye_effekty.html

Natalya DUHIIENKO,
Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Department of International Economics,
Natural resources and economy of international tourism
Zaporizhzhia National University, Ukraine
Yulia TSELUYKO,
bachelor's student,
educational program "Hotel and restaurant business"
Zaporizhzhia National University, Ukraine

**IMPACT OF GLOBALIZATION ON THE TOURISM INDUSTRY:
ADVANTAGES AND DISADVANTAGES**

Abstract. This article analyzes the impact of globalization on the tourism industry, looking at both the advantages and disadvantages of this phenomenon. Globalization has brought significant changes to the tourism industry, expanding access to new markets and cultures, contributing to infrastructure development and increasing competitiveness. However, along with the benefits come challenges. For example, the standardization of services may lead to the loss of the uniqueness of cultural objects and traditional origins. Additionally, global issues such as environmental issues and inequality also have an impact on tourism. Understanding these aspects will allow developing strategies aimed at maximizing the positive aspects of globalization in the tourism industry and minimizing its negative consequences.

Keywords: globalization, world economy, advantages and disadvantages.

Олександр ЖМАЙ,
Старший викладач
Одеський національний медичний університет, Україна
ORCID 0000-0001-5276-3462

oleksandr.zhmai@onmedu.edu.ua

Анастасія ПЕРЧИК
здобувачка спеціальності «Медицина»
Одеський національний медичний університет, Україна
ORCID 0009-0007-2354-8625
perchyk3001@gmail.com

АНАЛІЗ ТИПІВ ВИЩОЇ НЕРВОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КАНДИДАТІВ НА ПОСАДУ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Анотація. В роботі розглянуто типи вищої нервової діяльності, наведено їхні характеристики. Проведено аналіз кожного типу на наявність найбільш значущих показників, які необхідно враховувати при прийомі на роботу в заклади охорони здоров'я. Визначено типи темпераменту, які найкраще підходять для роботи у сфері охорони здоров'я.

Ключові слова: HR-менеджмент, управління персоналом, підбір кадрів, темперамент, типи вищої нервової діяльності.

Актуальність. При прийомі на роботу у сфері охорони здоров'я важливо враховувати різноманітні показники нервової діяльності, які можуть впливати на професійну успішність та адаптацію працівників, адже ця сфера часто пов'язана зі стресом, високою відповідальністю та потребою швидко та ефективно реагувати на надзвичайні ситуації. У зв'язку з цим, одним із ключових аспектів оцінки виступає тип вищої нервової діяльності (ВНД) — сукупність вроджених властивостей нервової системи, що визначають індивідуальні особливості вищої нервової діяльності та характер взаємодії організму з навколишнім середовищем [1]. Розуміння превалюючого типу потенційного працівника може допомогти визначити його сильні сторони та особливості реагування на стресові ситуації.

Постановка завдання. Метою даної роботи є визначення взаємозв'язку типу вищої нервової діяльності кандидата на посаду у сфері охорони здоров'я та його потенційної можливості досягти професійного успіху.

Результати дослідження. Згідно з класифікацією фізіолога І. П. Павлова, існують чотири типи ВНД (сильний врівноважений рухливий, сильний врівноважений інертний, сильний нерівноважений та слабкий), кожному з яких відповідає певний тип темпераменту: сангвінік, холерик, флегматик й меланхолік. Павлов вважав темперамент найзагальнішою характеристикою кожної людини, яка накладає відбиток на всю її діяльність, розглядаючи його як вроджений тип нервової системи, що визначає динаміку і продуктивність психічних явищ і поведінки особистості [2].

Важливо зазначити, що сам Павлов підкреслював: ці типи рідко трапляються в «чистому вигляді», тобто більшість людей мають риси декількох типів із переважанням одного з них. Виходячи з цього, можна говорити про те, що існує багато проміжних форм темпераменту окрім основних чотирьох, які розглядаються в даному дослідженні.

Кожний з основних типів темпераменту можна охарактеризувати наступним чином [4]:

— Сангвінік (жвавий). Сильний врівноважений рухливий тип. Активність і реактивність врівноважені, тобто така людина стримує почуття, хвилювання, швидко схоплює основні моменти, але допускає помилки. Проявляє значну енергію та впертість при досягненні мети. Не полюбає кропіткої та довготривалої роботи по засвоєнню

складних знань або формуванню навичок. Достатньо працьовитий, енергійний, впевнений у собі, наполегливий, результати його діяльності стабільні та у відповідальних ситуаціях бувають вище, ніж зазвичай.

— Флегматик (спокійний). Сильний врівноважений інертний тип. Володіє малою реактивністю, через що його важко вивести з себе. Незначне емоційне збудження дозволяє йому залишитися спокійним, навіть виконуючи серйозну, відповідальну роботу. Рухи та мова у флегматика сповільнені, реакції запізнювальні.

— Холерик (нестримний). Сильний неврівноважений тип. Реактивність переважає над активністю, тому у складній ситуації легко стає запальним та різким. Не любить довготривалу та монотонну роботу. Для цього типу характерна захопленість, з якою він виконує роботу, але результати нестабільні, так як холерик схильний до надмірного збудження перед початком відповідального завдання, що часто не дозволяє реалізувати повністю свої можливості.

— Меланхолік (чутливий). Слабкий тип, має малу реактивність та знижену активність, через що швидко втомлюється. Невпевнений у собі, дуже вразливий, сором'язливий. Достатньо легко підкоряється чужій волі. Потрапляючи у нові умови, розгублюється, не знає, як себе поводити. Павлов називав меланхоліка аутичним типом, пояснюючи це тим, що у нього виникає страх нової та обстановки. У роботі меланхолік зосереджений, педантичний і ретельний. Відповідальний, але малостійкий до зовнішніх чинників. У ситуації відповідальної роботи показує менш високі результати, ніж при повсякденній діяльності.

При прийомі на роботу в сфері охорони здоров'я можуть бути враховані різні показники нервової діяльності. На нашу думку, основними з них є:

— Стресостійкість (робота в сфері охорони здоров'я може бути дуже напруженою і стресовою, важливо оцінити, наскільки працівник може ефективно працювати під тиском обставин).

— Емоційна стабільність (здатність працівника контролювати свої емоції).

— Концентрація та увага (особливо важливо під час виконання медичних процедур, аналізу результатів тестів, прийняття рішень та спілкування з пацієнтами).

— Ефективність реакцій (необхідно мати швидкі та точні реакції на непередбачувані ситуації: вміння оперативно оцінювати та відповідати на медичні екстрені ситуації, здатність приймати рішення в обмежений час та реагувати на несподівані події).

Виходячи з цього, необхідно оцінити кожний тип темпераменту на наявність (+) чи відсутність (-) зазначених характеристик (таблиця).

Таблиця – Оцінка наявності у різних типів темпераменту ключових показників нервової діяльності при прийомі на роботу в заклади охорони здоров'я

Темперамент	Стресостійкість	Емоційна стабільність	Концентрація, увага	Ефективність реакцій
Сангвінік	+	+	-	+
Флегматик	+	+	+	+
Холерик	-	-	-	-
Меланхолік	-	-	+	-

Джерело: складено авторами.

На основі отриманих результатів можна зробити висновок, що найкраще для роботи у сфері охорони здоров'я підходять флегматики. Розглядаючи, наприклад, роботу хірурга,

можна побачити, що стресостійкість відіграє в ній дуже важливу роль, оскільки ця професія вимагає прийняття рішень у високостресових ситуаціях, коли життя та здоров'я пацієнтів залежать від правильності дій лікаря в складних умовах. Також хірург має залишатися емоційно стійким, зосередженим та об'єктивним під час операцій, не піддаючись емоційному впливу, зовнішньому чи внутрішньому. Крім того, у хірургії кожен міліметр можуть вирішувати життя пацієнта, тож концентрація і увага, як і ефективність реакції, є важливою частиною такої роботи.

Висновки. Таким чином, урахування цих характеристик при оцінці кандидатів допомагає організації охорони здоров'я визначити, наскільки вони можуть ефективно працювати в умовах, пов'язаних зі стресом, підвищеною вимогливістю та емоційними напруженнями. Однак, варто зауважити, що оцінка нервової діяльності має бути лише одним із критеріїв при виборі кандидата, адже важливими також є професійні навички, знання та досвід.

Список використаних джерел

1. Типи вищої нервової діяльності. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Типи_вищої_нервової_діяльності (дата звернення 13.04.2024).
2. Pavlov I. P. Psychopathology and Psychiatry. New York: Routledge, 1993.
3. Вітенко І. С., Вітенко Т. І. Основи психології. Видання друге, перероблене і доповнене. Вінниця : «Нова Книга», 2008. 256 с.
4. Усачова Т. В. Фізіологічні показники розвитку дітей шкільного віку із різними типами темпераменту. *Запорізький національний університет*. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/1979?locale-attribute=uk> (дата звернення 13.04.2024).

Aleksandr ZHMAI,

Senior Lecturer

Odessa National Medical University, Ukraine

Anastasiia PERCHYK,

2nd year student of "Medicine" specialty

Odessa National Medical University, Ukraine

THE ANALYSIS OF HIGHER NERVOUS ACTIVITY'S TYPES OF CANDIDATES FOR POSITIONS IN HEALTHCARE

Abstract. The types of higher nervous activity are considered in the work, their characteristics are given. An analysis of each type was carried out for the presence of the most significant indicators that must be taken into account when hiring in health care institutions. The types of temperament that are best suited for work in the field of health care have been determined.

Key words: HR management, personnel management, personnel selection, temperament, types of higher nervous activity.

Віталій ЗАХАРЧЕНКО,
д-р екон. наук, професор кафедри міжнародного менеджменту та інновацій
Національний університет «Одеська політехніка», Україна
ORCID 0000-0003-2903-2471

v.i.zaharchenko@op.edu.ua

Максим ШВАГІРЕВ,
аспірант кафедри міжнародного менеджменту та інновацій
Національний університет «Одеська політехніка», Україна
ORCID 0000-0002-7452-5091
max.shvagirev99@gmail.com

ФОРМУВАННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ ПОЛІТИКИ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ

Анотація. Ключовим питанням ефективної національної політики розвитку високотехнологічного виробництва є концентрація наукових сил, матеріальних і фінансових ресурсів у таких пріоритетних галузях, як промисловість, сільське господарство, інформатизація та створення сучасних політичних, соціальних і культурних основ суспільства. Вибір пріоритетів політики розвитку має бути орієнтований насамперед на соціальні цілі: поліпшення структури споживання продуктів харчування і товарів народного споживання, збільшення тривалості життя, розв'язання інформаційних і транспортних проблем, житлових питань, організація відпочинку, духовний розвиток, освіта, поліпшення умов праці та побуту та ін.

Ключові слова: національна політика, державні програми розвитку, пріоритетні напрямки НТП, високотехнологічний розвиток

Актуальність. В Національному університеті «Одеська політехніка» на кафедрі міжнародного менеджменту та інновацій продовжуються дослідження з теорії створення і функціонування організаційно-технологічних систем у високотехнологічному (ВТ) виробництві, які є доволі актуальні в контексті військово-політичної ситуації в нашій країні [2].

Ключовою проблемою ефективної державної політики ВТ розвитку є концентрація наукових сил і матеріально-фінансових ресурсів на пріоритетних напрямках промисловості, сільського господарства, інформатизації і створення сучасної політичної, соціальної та культурної інфраструктури суспільства, розвиток яких є життєво важливо як для вирішення найближчих проблем, так і для перспективи розвитку України [1, с. 206].

Йдеться про нові області науки і техніки, які здатні змінити технологічний уклад і на цій основі забезпечити структурну перебудову економіки країни, великомасштабний перерозподіл ресурсів із застарілих виробництв в нові, перехід до нового типу споживання і способу життя людей, значне підвищення продуктивності праці і якісно новий рівень ресурсозбереження, а також забезпечити розвиток науки.

Постановка завдання. Зовні подібні завдання ставилися і раніше, але на ділі така концентрація здійснювалася по вузькому колу в напрямку престижного і оборонного характеру. У зв'язку з цим необхідно терміново розробити і законодавчо закріпити систему вибору пріоритетних напрямків НТП. Необхідно також формування експертних органів і процедур вибору пріоритетів в Офісі Президента, в Уряді і в Верховній Раді.

Результати дослідження. Традиційна науково-технічна політика в СРСР охоплювала практично все народне господарство, так як держава була єдиним монопольним власником всіх форм і видів виробництва, всіх підприємств. Однак таких галузей, як легка промисловість, сільське господарство, охорони здоров'я та побутова сфера, ця політика стосувалася лише номінально. Тому в них спостерігалася прогресуюче науково-технічне відставання. Перехід до ринку і поява нових господарських форм, не дивлячись на слабкий розвиток в період 1990-х рр., вже зараз стає помітним чинником. Тому сучасна інноваційна ВТ політика України повинна не просто враховувати цю обставину, а сприяти розвитку виробництва в секторі приватизованих підприємств і всіх нових комерційних структур.

Одночасно з цим ця політика повинна враховувати, що на певний час будуть зберігатися державні підприємства і деякі повністю націоналізовані галузі (наприклад, залізничний транспорт), а також державне замовлення для потреб оборони, державного управління, соціального забезпечення і т.п. саме тому, вона має бути, образно кажучи, двох'ярусна: на першому ярусі забезпечується на основі раціонального вибору і врахування державних інтересів загальноукраїнські програми науково-технологічного прогресу, на другому – державна підтримка науково-технологічних інновацій в сфері бізнесу, підприємництва, індивідуальної і колективної комерційної діяльності. У цьому – принципово важлива відмінність ВТ від науково-технічної політики.

Вибір пріоритетів політики розвитку повинен бути, перш за все, орієнтований на кінцеві соціальні цілі: на поліпшення структури споживання продуктів харчування і товарів народного споживання, на підвищення тривалості життя, на вирішення проблем інформаційного та транспортного забезпечення, житла, відпочинку, духовного розвитку, освіти, на поліпшення умов праці та побуту. Зростає значення вирішення екологічних проблем, що загострюються, раціонального використання, збереження та відтворення природних ресурсів.

Кожна програма вкрай пріоритетного напрямку затверджується урядом і служить обов'язковою основою для фінансування та формування відповідними державними органами управління за участю експертів, спеціалізованих аналітичних служб і зацікавлених організацій програм з проведення наукових досліджень, створення та практичного освоєння нових видів техніки і технологій в пріоритетному напрямку.

Залежно від цілей і характеру вирішуваних завдань програми державного рівня можуть бути спрямовані на «проривних» напрямках, на створення принципово нової техніки, технології та матеріалів, на освоєння і розвитку виробництва нових видів продукції, на вирішення регіональних проблем.

Реалізація програм має здійснюватися на основі проектів з використанням незалежної наукової експертизи. Тому створення системи незалежних експертних установ і гарантія високої якості незалежності експертизи повинні стати предметом постійної уваги органів, що розробляють і здійснюють інноваційну ВТ політику. Дилетантизм в сфері експертизи, відсутність чіткої експертно-прогнозної методології або професійна неспроможність експерта можуть стати джерелом великих державних прорахунків і важко виправних помилок в області реалізації нової науково-технологічної політики.

Виходячи з інтересів України, з урахуванням трансформаційного характеру ринкової економіки пріоритетні програми можна згрупувати в такі блоки:

1. Блок першочергових програм, орієнтованих на підвищення обороноздатності держави, реформування Збройних Сил України та других військових формувань України відповідно до сучасних вимог та з урахуванням досвіду, набутого у ході антитерористичної операції, а також розвиток оборонно-промислового комплексу для максимального задоволення потреб армії [3].

2. Блок пріоритетних програм, орієнтованих на негайне вирішення надстрокових завдань економіки, розрахованих на запобігання голоду, соціальних конфліктів, масових захворювань і забезпечення економічної діяльності, бізнесу, підвищення рівня інформованості державних і громадських структур, стабілізацію і підйом промисловості і сільського господарства. У складі цього блоку можуть бути представлені такі програми, як:

— програма агробіологічних досліджень і технології: консервування та зберігання сільгосппродукції і технологія, що підвищує якість продовольчих товарів, приготування кормів, лікарських препаратів, органічних добрив;

— енергетична програма: енергозбереження, раціональне використання паливних ресурсів, альтернативна енергетика, нові енергетичні технології;

— програма інформатизації: інформатизація фінансово-податкової системи, обліково-статистичної діяльності, банківських і біржових систем, транспорту, форсоване поліпшення

традиційних і нових систем зв'язку і телекомунікацій, інформатизація державного управління та освіти, підтримка програм інформатизації міст і ринкових структур;

— програма впровадження інноваційних будівельних технологій: нові технології домобудівництва, дорожні технології, автоматизоване виробництво будівельних матеріалів, автоматизована система проектування будівельних об'єктів;

— програма ресурсозбереження та нові матеріали: першочергові програми раціонального використання невідтворюваних і вторинних ресурсів і створення матеріалів із заданими властивостями.

3. Екологічні програми: радіаційний захист, захист атмосфери, захист прісних водойм, екологія міст, програма раціонального природокористування, програми зоофіторепродукції.

4. Комплекс програм фундаментальних досліджень. Цей блок програм повинен розвиватися, перш за все, за тими напрямками, в яких українська наука може розраховувати на отримання результатів в найближчому майбутньому. Фінансуванню, пер підлягають програми, в яких наша наука може розраховувати лідерство.

5. Блок програм «проривних» технологій подвійного застосування, націлених на потреби національної економ розробку новітніх технологій для озброєння, до яких від наприклад, цільові програми по авіації і авіаційної технології; цільові програми космічних технологій і цільові програми по суднобудуванню, включаючи суховантажні транспортні судна сучасного рівня.

6. Блок соціально-гуманітарних програм: програми модернізації вищої освіти і програми економічних, соціологічних, політологічних та культурологічних досліджень, які практично не фінансувалися на державному рівні.

Висновки. Перелік державних програм з ВТ розвитку підготовлюється МОН України, НАН України та іншими академічними, незалежним науково-технічними товариствами та повинен затверджуватися Верховною Радою України. Щорічно КМ України уточнює необхідність переліку головних пріоритетних напрямків ВТ політики України і програм з їх реалізації, визначає щорічні обсяги коштів, які спрямовуються на виконання кожної з програм з державного бюджету.

Список використаних джерел

1. Васильєв О. Проблеми розвитку високотехнологічних галузей економіки України в умовах глобальної конкуренції. *Дослідження міжнародної економіки: зб.наук.праць*, 2011. №1 (66). С.205-227.

2. Захарченко В.І., Єрмак С.О., Онешко С.В. Теорія створення і функціонування організаційно-технологічних систем у високотехнологічному виробництві: монографія. Одеса: Фенікс, 2022. 324 с.

3. Про затвердження Методики ідентифікації українських високотехнологічних промислових підприємств: Наказ Міністерства промислової політики України № 80 від 08.02.2008р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

Vitaliy ZAKHARCHENKO,

Doctor of Economic Sciences, Professor
National University «Odesa Polytechnic», Ukraine

Maksym SHVAHIREV,

Ph.D. student

National University «Odesa Polytechnic», Odessa, Ukraine

FORMATION OF PRIORITY DIRECTIONS OF THE COUNTRY'S HIGH-TECH DEVELOPMENT POLICY

Abstract. The key issue of an effective national policy for the development of high-tech production is the concentration of scientific forces, material and financial resources in such priority sectors as industry, agriculture, informatization and the creation of modern political, social and cultural foundations of society. The choice of development policy priorities should be focused primarily on social goals: improving the structure of food and consumer goods consumption, increasing life expectancy, solving information and transportation problems, housing issues, recreation, spiritual development, education, improving working and living conditions, etc.

Keywords: national policy, state development programs, priority areas of STP, high-tech development

Наталія ЗІКІЙ,
канд. екон. наук, доцентка кафедри готельно-ресторанного бізнесу
Державний торговельно-економічний університет, Україна
ORCID 0000-0001-9781-7479
n.zikii@knu.edu.ua

Мілена РАКОЧА,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Готельно-ресторанна справа»
Державний торговельно-економічний університет, Україна
ORCID 0009-0008-7664-4909
M.Rakocha.FRHTB.073.20@knu.edu.ua

ІВЕНТ-ІНДУСТРІЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

Анотація. В організації івентів у воєнний час ключове значення має безпека та ретельне планування. Забезпечення безпеки, визначення мети заходу, формування цінності, проведення моніторингу івенту під час його проведення та креативність стають важливими аспектами. Незважаючи на виклики, культурні, спортивні, корпоративні та пам'ятні івенти продовжують відбуватися в Україні, що свідчить про сильний дух та волю українського народу.

Ключові слова: івент, планування, організація, безпека, ризики.

Актуальність. Організація івентів завжди вимагає ретельного планування, але в умовах військового стану це стає ще складнішим завданням. Військовий стан вносить додаткові виклики і обмеження, які необхідно враховувати при плануванні івентів. Детальна організація та чітке виконання плану стають надзвичайно важливими у таких умовах.

Постановка завдання. Організація івентів передбачає визначення чітких етапів, які є взаємопов'язаними та передбачають послідовність їх впровадження. Першим етапом при організації івентів в умовах військового стану є аналіз безпеки та ризиків. Потрібно детально вивчити потенційні загрози, такі як можливі атаки, терористичні акти, або ризики, пов'язані зі здоров'ям і безпекою учасників івенту. На цьому етапі важливо визначити заходи безпеки та плани евакуації.

Другим етапом є визначення мети заходу, оскільки правильно поставлена мета дає змогу провести точний аналіз цільової аудиторії та її потреб і створити портрет учасника. А це впливає на написання сценарію, який буде максимально відповідати формату події.

Реалії життя в умовах карантину та воєнного стану показали варіативність ризиків при організації івентів. Тому при виборі локації обов'язковим є [1]:

- альтернативний вид живлення (генератор);
- високошвидкісний інтернет: бажано декілька ліній, між якими зручно перемикається;
- старлінк: на випадок екстрених ситуацій, коли локальна мережа недоступна;
- приміщення з гарним рівнем шумоізоляції;
- укриття.

Четвертий етап – це моніторинг та керування під час івенту. Відповідальні особи повинні бути на місці, щоб вчасно реагувати на будь-які непередбачувані обставини і вирішувати проблеми, які можуть виникнути. Також необхідно постійно вести звітність про виконання плану та вживати заходів для вирішення будь-яких проблем або змін плану.

Результати дослідження. Зробити івент яскравим та організувати все на найвищому рівні – основне завдання івент-агентства. Саме ці суб'єкти господарювання роблять так, щоб будь-яка подія закарбувалася у пам'яті. Brand-івенти, тимбилдінги, соціальні заходи, промоакції, дні народження, весілля – події, до яких залучають агентства по організації івентів. Тому, команда Ukrainian Business Award у 2024 році провела детальний аналіз

діяльності 15 event-агентств столиці і представила рейтинг підприємств (Таблиця).

Таблиця – ТОП-15 Event-агентств в м. Київ за результати дослідження Ukrainian Business Award 2024

Місце в рейтингу	Компанія	Бали	Бали %
1	Дядя Жора Company	13,53070744	100,0
2	Prime Event	11,72520561	86,7
3	Ant Hill	11,29817905	83,5
4	ШАЛЕНІЙ	8,371236131	61,9
5	SAL-Show	7,536244939	55,7
6	Slupsky Event Management	6,369711395	47,1
7	LIONCOM	5,474987413	40,5
8	Rush	5,466470885	40,4
9	StarEvents	5,21304833	38,5
10	Promo Rocket	4,724590465	34,9
11	Salty Events	4,702485263	34,8
12	SYRUP	4,627357846	34,2
13	Day&Night Event Agency	4,411048102	32,6
14	Diamond	3,844179757	28,4
15	KsyEvents	3,475429683	25,7

Джерело: побудовано авторами на основі [2]

Для формування рейтингу визначено параметри, яким надана бальна оцінка. Ключовими параметрами для оцінки діяльності івент-агентств є якість організації івенту, клієнтське обслуговування, креативність, ефективність управління подіями. Компанії були ранжовані за зростанням отриманих балів, де найвищий бал отримала компанія Дядя Жора Company. Кожній компанії також присвоєно відсоток від максимального балу, щоб визначити їхню позицію в рейтингу.

Україна продовжує активно розвивати культурні, соціальні та громадські заходи, що є важливим аспектом підтримки національної ідентичності, підтримки настроїв населення та мобілізації громадянства. Попри виклики та обмеження, одні типи івентів продовжують проводитися, а інші набувають особливої актуальності.

Одним з найбільш популярних типів івентів в Україні є культурні заходи. Серед них є концерти, виставки, театральні вистави та фестивалі. Наприклад, у лютому-березні 2024 року в Україні заплановано фестиваль документального кіно про збереження культурної спадщини та про живу українську культуру [3].

Ці заходи не лише надають можливість громадянам насолоджуватися мистецтвом та культурою, але й сприяють об'єднанню громадян навколо загальних цінностей та ідей. Незважаючи на воєнний конфлікт, вітчизняні мистецькі та культурні івенти продовжують привертати увагу глядачів та учасників як на локальному, так і на міжнародних рівнях.

В Україні активно проводяться спортивні заходи, такі як змагання з футболу, баскетболу, волейболу, боксу та інших видів спорту. Серед інших спортивних івентів, все більш популярними стають марафони забігів [4]. Спортивні заходи відіграють важливу роль у підтримці здорового способу життя, сприяють патріотичному вихованню молоді та підтримці спортивних традицій країни.

Зокрема, під час воєнного конфлікту в Україні особливо актуальними стали івенти, присвячені пам'яті загиблих воїнів та захисників. Меморіальні заходи до Дня Героїв Небесної Сотні [5], вшанування пам'яті, а також флешмоби та акції щодо підтримки військових та їх родин стали неодмінною частиною культурного життя України. Ці заходи відображають єдність та солідарність українського народу в часи випробувань.

Висновки. Отже, попри військовий стан, в Україні проводяться корпоративні заходи, бізнес-конференції та інші події, спрямовані на розвиток бізнесу, підприємництва та інновацій. Ці івенти допомагають українським компаніям та підприємствам залишатися конкурентоспроможними на міжнародному ринку та зміцнюють економічну стабільність країни.

Разом з цим, Україна продовжує активно розвивати культурні, соціальні та громадські заходи, що свідчить про сильний дух та волю українського народу. Варіативність проведення івентів сприяють збереженню та підтримці національної ідентичності, а також спонукають небайдужих до підтримки країни та нашого майбутнього.

Список використаних джерел

1. Івент від А до Я: як впоратися з викликами воєнного стану URL : <https://mind.ua/openmind/20259495-ivent-vid-a-do-ya-yak-vporatisya-z-viklikami-voennogo-stanu>
2. ТОП-15 EVENT-АГЕНТСТВ КИЄВА 2024 URL : <https://uba.top/event-agencies/>
3. «Культура під час війни в Україні» - кіно, яке фіксує історію URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-culture/3830313-kultura-pid-cas-vijni-v-ukraini-kino-ake-fiksue-istoriu.html>
4. Фартлек / Календар забігів 2024 URL : <https://fartlek.com.ua/sport-events-ukraine - fartlek.com.ua>
5. День пам'яті героїв Небесної Сотні у 2024 році URL : <https://www.kyivpost.com/uk/post/28173>

Natalia ZYKII,

Ph.D., Associate Professor,
Hotel and Restaurant Business

State University of Trade and Economics, Ukraine

Milena RAKOCHA,

Applicant of the first (bachelor) level of higher education,
educational program "Hotel and restaurant business"

State University of Trade and Economics, Ukraine

EVENT-INDUSTRY IN WAR CONDITIONS

Abstract. In organizing events in wartime, security and careful planning are key. Ensuring security, determining the purpose of the event, creating value, monitoring the event during its conduct and creativity become important aspects. Despite the challenges, cultural, sports, corporate and commemorative events continue to take place in Ukraine, which testifies to the strong spirit and will of the Ukrainian people.

Keywords: event, planning, organization, security, risks.

Маріанна КІЧУРЧАК,
д-р екон. наук, професор, професорка кафедри економіки України
Львівський національний університет імені Івана Франка, Україна
ORCID 0000-0002-1927-5704
Marianna.Kichurchak@lnu.edu.ua

РЕГІОНАЛЬНІ ВИМІРИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СЕКТОРІ ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЯ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

Анотація. Проаналізовано регіональні особливості розвитку підприємництва у секторі інформація та комунікація у 2014–2021 рр. в Україні та показано вплив війни на суб'єктів господарювання цього сектора. Визначено існування позитивних трендів у розвитку суб'єктів господарювання в даному секторі у розрізі регіонів України за такими показниками як темпи зростання їхньої кількості, часткою за регіонами, кількістю на 10000 населення та обсягом реалізованої продукції на один суб'єкт господарювання.

Ключові слова: регіон, сектор інформації та комунікації, війна, реалізована продукція, суб'єкти господарювання.

Актуальність. Одним з найшвидше зростаючим видів економічної діяльності в національній економіці є сектор інформації та комунікації. Це зумовлене тим, що підприємництво у цьому секторі має вплив на технологічні та економічні трансформації всередині сектора та за його межами, активізує інноваційну діяльність та сприяє підвищенню конкурентоспроможності на регіональному та національному рівнях. Розкриття просторових вимірів підприємництва в цьому секторі економіки України дозволить визначити регіональні асиметрії в його розвитку та головні закономірності функціонування на регіональному рівні.

Підґрунтям для продовження аналізу соціальних та економічних умов розвитку підприємництва у секторі інформація та комунікація за регіонами України стали науково-методологічні підходи, започатковані у низці праць. Наприклад, оцінено динаміку структурних змін у зайнятості в секторі інформація та комунікація за регіонами України за допомогою індексів регіональної спеціалізації Кругмана, Герфіндаля та Тейла та визначено чинники, які впливають на розвиток цього сектора з використанням симульативного моделювання [1]. Специфіковано основні соціальні та економічні чинники розвитку сектору інформація та комунікації у розрізі регіонів України та детерміновано його важливість для повоєнної відбудови креативних індустрій [2]. З використанням регресійного аналізу визначено чинники впливу сектору інформація та комунікація на структурну трансформацію в країнах ЄС та окреслено головні напрями європейської інтеграції цього сектору для України [3]. Водночас доцільно виокремити головні тенденції розвитку підприємництва у секторі інформація та комунікація на регіональному рівні в Україні до і під час війни. Це дозволить окреслити регіональні перспективи розвитку підприємництва у цьому секторі національної економіки та сформулювати підґрунтя для поліпшення заходів політики, спрямованих на його підтримку.

Постановка завдання. Метою є з'ясування регіональних особливостей розвитку підприємництва у секторі інформація та комунікація у 2014–2021 рр. та визначення впливу війни на суб'єктів господарювання у цьому секторі. Для цього потрібно визначити основні тренди в зростанні кількості суб'єктів господарювання за регіонами України у 2014–2021 рр., їхню структуру та показники діяльності. Це створить умови для окреслення можливостей подальшого розвитку підприємництва у секторі інформації та комунікації в економіці України та її регіонах.

Результати дослідження. Згідно з даними Таблиці в Україні та її регіонах у 2014–2021 рр. існували додатні темпи зростання кількості суб'єктів господарювання у секторі інформація та комунікація. Хоча у 2015 р. у Вінницькій, Волинській, Донецькій, Луганській, Львівській, Харківській та Чернівецькій областях темпи зростання були меншими за 100 %, тобто спадними. Це можна пояснити очікувальною реакцією суб'єктів господарювання у

цьому секторі через гібридну війну 2014 р. Після 2015 р. значення темпів зростання суб'єктів господарювання у цьому секторі мало флюктуаційний характер в Україні та її регіонах. Також це свідчить про швидку адаптивність суб'єктів підприємництва у секторі інформація та комунікація до змін в економічному і соціальному середовищі країни.

Таблиця – Основні показники діяльності суб'єктів господарювання за регіонами України

Регіон	Темпи зростання кількості суб'єктів господарювання, % до поперед.					Кількість суб'єктів господарювання, % до загальної кількості					Кількість суб'єктів господарювання, одиниць на 10000 населення					Обсяг реалізованої продукції, у середньому на 1 суб'єкта господарювання, тис. грн.				
	2015	2018	2019	2020	2021	2014	2018	2019	2020	2021	2014	2018	2019	2020	2021	2014	2018	2019	2020	2021
	Україна	101,6	118,9	118,1	113,6	121,3	100	100	100	100	100	26,6	41,3	49,1	56,1	68,7	924,2	1567,6	1624,4	1688,5
Вінницька область	92,6	116,5	117,9	113,3	121,4	3,37	2,82	2,81	2,81	2,81	23,9	31,4	37,4	42,8	52,6	339,5	1084,5	1164,6	1306,4	1469,0
Волинська область	97,9	115,4	125,8	116,3	124,5	1,11	1,00	1,07	1,09	1,12	12,2	16,9	21,3	24,9	31,1	208,5	673,5	692,9	787,2	897,1
Дніпропетровська область	109,0	116,1	116,0	112,2	120,9	8,16	8,26	8,12	8,01	7,98	28,4	44,8	52,4	59,4	72,7	335,2	896,9	915,4	1005,4	1130,0
Донецька область	93,4	109,9	116,0	110,9	112,5	3,09	1,94	1,91	1,87	1,73	8,2	8,1	9,5	10,6	12,1	557,9	1151,7	1361,2	1354,5	1396,2
Житомирська область	103,6	115,8	117,3	114,9	120,7	1,86	1,77	1,76	1,78	1,77	16,9	25,2	29,8	34,6	42,3	319,9	786,7	795,2	897,4	1061,9
Закарпатська область	102,4	111,3	113,0	115,9	132,5	1,14	1,01	0,97	0,99	1,08	10,4	14,0	15,9	18,4	24,5	198,7	680,8	806,1	881,4	974,5
Запорізька область	101,5	114,8	116,2	115,8	121,2	3,62	3,35	3,30	3,36	3,36	23,4	34,1	40,1	47,0	57,7	266,5	702,5	768,8	859,2	981,9
Івано-Франківська область	112,5	121,4	122,3	114,7	127,8	1,42	1,72	1,78	1,79	1,89	11,7	21,8	26,7	30,8	39,6	240,3	681,1	716,5	806,3	939,6
Київська область	108,9	124,7	121,4	116,7	123,6	4,14	5,19	5,34	5,48	5,58	27,4	51,5	62,0	71,9	88,5	368,8	862,3	946,2	1046,0	1199,1
Кіровоградська область	112,8	123,1	119,6	115,7	122,3	0,90	1,05	1,07	1,09	1,09	10,5	19,3	23,4	27,4	34,1	296,2	754,2	753,7	780,9	888,9
Луганська область	87,5	106,9	115,6	104,5	108,3	1,28	0,67	0,65	0,60	0,53	6,6	5,4	6,3	6,6	7,2	249,5	692,3	709,6	819,1	893,0
Львівська область	90,6	121,1	120,5	114,6	125,6	9,65	9,61	9,81	9,89	10,24	43,5	66,4	80,3	92,5	117,0	376,3	1123,9	1172,4	1226,7	1432,0
Миколаївська область	103,7	117,8	108,8	108,6	121,0	2,95	2,79	2,57	2,46	2,45	28,9	42,9	47,1	51,7	63,3	196,4	556,5	614,5	702,6	816,9
Одеська область	101,5	116,5	118,0	116,4	123,2	5,15	4,91	4,91	5,03	5,10	24,6	36,0	42,5	49,6	61,4	506,9	966,4	893,2	973,6	1137,8
Полтавська область	108,1	121,9	119,1	116,6	123,9	1,81	1,99	2,01	2,06	2,11	14,2	24,7	29,7	35,0	43,9	280,3	748,0	823,0	894,8	1022,2
Рівненська область	101,0	120,5	122,4	117,9	124,9	1,22	1,27	1,31	1,36	1,40	12,0	19,1	23,5	27,8	34,9	348,1	625,2	712,9	793,2	918,5
Сумська область	113,7	116,6	117,5	114,6	125,8	1,26	1,41	1,40	1,41	1,47	12,8	22,6	26,9	31,2	39,9	260,7	660,5	688,4	787,8	901,1
Тернопільська область	103,1	123,1	120,6	114,7	127,1	1,00	1,13	1,16	1,17	1,22	10,7	18,8	22,9	26,4	33,9	540,1	746,6	852,7	922,3	1030,0
Харківська область	96,1	119,5	118,2	110,7	119,4	14,81	13,46	13,48	13,13	12,92	61,9	87,6	104,2	116,2	140,3	331,7	949,9	981,7	1076,9	1246,9
Херсонська область	100,8	112,1	117,7	114,4	120,1	1,51	1,28	1,27	1,28	1,27	16,1	21,4	25,4	29,4	35,8	200,6	644,9	688,5	836,8	922,4
Хмельницька область	121,0	125,9	117,6	114,7	125,2	1,17	1,52	1,51	1,53	1,58	10,3	20,9	24,8	28,7	36,3	244,3	628,3	682,2	756,5	903,3
Черкаська область	121,6	121,5	117,7	113,8	120,2	1,93	2,40	2,39	2,39	2,37	17,6	34,5	41,1	47,3	57,6	248,6	726,6	816,4	930,9	1076,0
Чернівецька область	87,5	118,2	119,1	110,7	124,3	1,21	1,04	1,05	1,02	1,04	15,2	20,0	23,9	26,5	33,2	229,1	756,0	781,6	931,3	1095,0
Чернігівська область	108,2	119,3	118,0	114,3	124,2	1,55	1,61	1,61	1,62	1,66	16,7	27,8	33,2	38,5	48,7	317,8	763,4	819,1	891,1	992,5
м. Київ	103,8	119,7	117,8	113,7	118,8	24,70	26,81	26,75	26,77	26,20	98,1	159,1	186,4	211,5	251,8	2712,2	3453,3	3545,5	3548,4	3843,4

Джерело: обчислено на основі [4].

У регіональному розрізі у 2014–2021 р. фіксуємо регіони, які є лідерами за кількістю суб'єктів господарювання у даному секторі. Зокрема, найбільша частка суб'єктів підприємництва у секторі інформація та комунікація припадає на м. Київ, Харківську, Львівську, Дніпропетровську, Київську та Одеську області. Причому частка суб'єктів підприємництва за аналізований період мала тенденцію до збільшення в переважній більшості регіонів України. Головними причинами цього є зростання попиту на товари і послуги сектора інформація та комунікація, легкі умови входження в галузь, можливість працювати фізичними особами-підприємцями з використанням спрощеної системи оподаткування.

У 2014–2021 рр. на рівні регіонів України спостерігаємо і тренд, пов'язаний із зростанням кількості суб'єктів господарювання у секторі інформація та комунікація у розрахунку на 10000 населення. Це свідчить про збільшення рівня просторової концентрації суб'єктів господарювання в цьому секторі в аналізований період. Від 2014 до 2021 р. кількість суб'єктів господарювання у секторі інформація та комунікація на 10000 населення в середньому збільшилася у 2–3 рази. Можна припустити, що зростає “популярність” здійснення підприємництва у цьому секторі економіки в Україні та її

регіонах. Основними причинами є використання спрощеної системи оподаткування та перспективи співпраці з міжнародними партнерами тощо.

У 2014–2021 рр. в середньому кожен суб'єкт господарювання наростив обсяги виробленої продукції у секторі інформація та комунікація. Причому ця тенденція спостерігалась у всіх регіонах України, навіть під час COVID-19. Додатково це вказує на те, що існує зацікавленість з боку споживачів у товарах і послугах цього сектора, зумовлена використанням різних програмних додатків, пошуком інформації з різних джерел, посиленням процесів цифровізації тощо.

Війна також вплинула на суб'єктів господарювання у цьому секторі. Основним викликом для аналізу є відсутність комплексної статистики про підприємницьку діяльність у секторі інформація та комунікація за 2022–2023 рр. Можемо лише стверджувати, що цей сектор показав свою високу адаптивність до викликів війни. Згідно з даними статистики [4] він належить до небагатьох секторів української економіки, які завершили 2022 р. без збитків, а навпаки, з прибутком. Зокрема, рівень рентабельності від операційної діяльності у секторі інформація та комунікація у 2022 р. становив 12,9 %, в Україні – 3,3 %, рівень рентабельності всієї діяльності підприємств – 3,9 та –3,3, відповідно. З огляду на перспективи повоєнної відбудови економіки України та її регіонів підприємництво у цьому секторі стає одним з важливих складових цього процесу.

Висновки. Отже, проаналізувавши регіональні виміри підприємництва у секторі інформація та комунікація в Україні, виявлено, що цей сектор є одним з тих секторів, який сприяє розвитку економіки в кожному з регіонів країни. Можемо стверджувати, що у розрізі регіонів України відбулося зростання підприємницької активності в цьому секторі в усіх регіонах України, що свідчить про його перспективність для повоєнної відбудови України. Умови війни показали високу адаптивність підприємництва у цьому секторі та здатність продовжувати виробляти продукцію та надавати послуги. У майбутньому підприємництво у секторі інформація та комунікація може забезпечити стабільний і сталий розвиток цього важливого сектору на регіональному та національному рівнях.

Список використаних джерел

1. Kichurchak M. Information and Communication Sector at the Core of Ukraine's Creative Economy: Assessing the Structure of Intercorrelations for Sustainable Development and Postwar Recovery. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2023. Вип. 49. С. 3–18. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2023.49.0.4901>.
2. Кічурчак М. Вплив сектору інформації та комунікації на просторовий розвиток і пост-воєнну відбудову креативних індустрій в економіці України. *Економічний форум*. 2023. № 1(3). С. 12–21. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-2>.
3. Kichurchak M. Information and Communication Sector Development as a Factor of Forming Creative Industries in the European Union Countries: Experience of the Structural Transformation for Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 1(48). P. 399–408. <https://doi.org/10.55643/fcapter.1.48.2023.3934>.
4. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

Marianna KICHURCHAK,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Department of Economy of Ukraine
Ivan Franko National University of Lviv, Ukraine

REGIONAL DIMENSIONS OF ENTREPRENEURIAL DEVELOPMENT IN THE INFORMATION AND COMMUNICATION SECTOR IN UKRAINE'S ECONOMY

Abstract. The author examines the regional features in the development of entrepreneurship in the information and communication sector from 2014 to 2021 in Ukraine and elucidates the impact of the war on business entities in the sector. The existence of positive trends in the development of business entities in this sector by regions of Ukraine is determined by indicators such as the growth rate of their number, share by region, number per 10,000 population, and volume of products sold per business entity.

Key words: region, information and communication sector, a war, turnover of business entities, business entities.

Анна КОБЄЛЄВА,
здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
ORCID 0000-0002-2863-3809

Anna.Kobielieva@emmb.khpi.edu.ua

Марія КЛИМЕНТОВА,
здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
ORCID 0009-0008-7581-5315

Mariia.Klymentova@emmb.khpi.edu.ua

Петро ПЕРЕРА,
д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки бізнесу і
міжнародних економічних відносин
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
ORCID 0000-0002-6256-9329

Petro.Pererva@khpi.edu.ua

КОМЕРЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТЕХНОЛОГІЙ: ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ

Анотація. В доповіді обговорюються ключові аспекти оцінки комерційного потенціалу, такі як ринковий аналіз, технічний аналіз, конкурентні переваги, потенціал комерціалізації та фінансова вигода. Відзначається, що успішна оцінка комерційного потенціалу вимагає комплексного підходу та уваги до різних аспектів, що впливають на успішність технології на ринку. Ця тема важлива для бізнес-та інноваційних стратегій, а також для прийняття обґрунтованих рішень щодо розвитку та впровадження нових технологій.

Ключові слова: комерційний потенціал, інноваційні технології, оцінка, ринок

Актуальність. Пропонована тема наукової доповіді "Комерційний потенціал технологій: особливості оцінки" має велику актуальність у сучасному світі, оскільки інноваційні технології відіграють важливу роль у розвитку бізнесу та суспільства в цілому [1-4]. Дослідження комерційного потенціалу дозволяє оцінити можливості та перспективи успішного впровадження нових технологій на ринку. З огляду на стрімкий розвиток технологій, підприємства та інвестори потребують чітких методів оцінки комерційного потенціалу для прийняття обґрунтованих рішень щодо інвестицій та розвитку нових продуктів або послуг [5, 6]. Крім того, зростання конкуренції на ринку та зміна споживчих вимог підкреслює важливість глибокого розуміння ринкових та технічних аспектів при оцінці комерційного потенціалу [7-9]. Таким чином, тема є актуальною та важливою для бізнес-спільноти, дослідників і фахівців у галузі інновацій.

Постановка завдання. Ознайомлення з методами та інструментами оцінки комерційного потенціалу технологій, включаючи ринковий аналіз, технічний аналіз, конкурентні переваги та фінансові аспекти. Вивчення попиту, конкуренції та потенційних сегментів ринку, що допоможе зрозуміти перспективи успіху технології. Аналіз того, що робить технологію унікальною та привабливою для споживачів порівняно з іншими рішеннями на ринку. Розроблення стратегій комерціалізації та впровадження технології на ринок, враховуючи виявлені можливості та виклики. Надання інформації та аналізу, що дозволить приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій в розвиток та впровадження технологій. Мета дослідження полягає в підготовці учасників до аналізу та прийняття стратегічних рішень щодо комерціалізації інноваційних технологій.

Результати дослідження. Комерційний потенціал інноваційної технології - це оцінка можливостей та перспектив її використання для отримання прибутку або досягнення інших комерційних цілей [10, 11]. Це включає в себе такі аспекти, як ринковий попит на дану технологію, її конкурентні переваги порівняно з існуючими рішеннями, потенційні сфери застосування, можливості для масштабування та комерціалізації, а також оцінку фінансової вигоди, яку може принести реалізація цієї технології на ринку [12]. Успішна комерціалізація інноваційної технології зазвичай вимагає глибокого розуміння ринкових та бізнес-аспектів, а

також ефективного планування та стратегічного управління.

Оцінка комерційного потенціалу інноваційної технології є складним процесом, який вимагає аналізу різноманітних аспектів [13]. В результаті проведеного дослідження виявлено та обґрунтовано основні особливості цієї оцінки. До них пропонуємо віднести наступні.

1. *Ринковий аналіз.* Має важливу роль у визначенні комерційного потенціалу інноваційної технології. Включає в себе: оцінку конкуренції на цільовому ринку; визначення потреб та вимог потенційних споживачів; виділення різних сегментів ринку та визначення; оцінка потенційного попиту на інноваційну технологію в майбутньому, враховуючи різні фактори і таке ін.

2. *Технічний аналіз.* Оцінка технічних аспектів технології, включаючи оцінку того, наскільки добре технологія виконує свої функції та розв'язує відповідні проблеми; визначення рівня якості продукту або послуги, який може бути досягнутий за допомогою даної технології; аналіз того, наскільки ефективно використовується технологія в порівнянні з альтернативними рішеннями або підходами; оцінка рівня безпеки технології та її можливих ризиків для користувачів, середовища та інших сторін; визначення того, наскільки унікальною є технологія в порівнянні з існуючими рішеннями та які новаторські аспекти вона принесе на ринок; оцінка можливостей інтеграції технології з існуючими системами та інфраструктурою.

3. *Конкурентна перевага.* Визначення унікальних особливостей технології, які можуть забезпечити їй перевагу перед конкурентами на ринку; визначення того, наскільки готова технологія до комерціалізації та впровадження на ринку, включаючи ступінь розвитку прототипів, стабільність та надійність продукту. Інноваційна технологія повинна мати явні конкурентні переваги порівняно з існуючими рішеннями або конкурентами на ринку. Це може бути через кращу ефективність, якість, низьку ціну або інші фактори, які роблять її привабливішою для споживачів.

4. *Потенціал комерціалізації.* Аналіз можливостей для масштабування технології, впровадження її на ринок та отримання прибутку. Оцінка можливостей для розширення виробництва, розповсюдження технології на різні ринкові сегменти та її придатності для комерційного використання. Технологія повинна мати потенціал для задоволення попиту на ринку. Це може означати, що існує велика кількість споживачів, які зацікавлені у продукті або послугі, або що технологія може вирішити актуальні проблеми або потреби на ринку.

5. *Інноваційність.* Ця технологія має бути новаторською та відрізнятися від існуючих рішень або технологій на ринку. Інноваційність може полягати в новому підході до вирішення проблеми, у використанні нових матеріалів або технологій, або в поєднанні існуючих технологій для створення нових продуктів або послуг.

6. *Інтелектуальна власність.* Оцінка правових аспектів, таких як патенти, авторські права та інші форми захисту інтелектуальної власності, які можуть вплинути на комерційний успіх технології. Оцінка наявності і захисту патентів, авторських прав та інших форм інтелектуальної власності, які можуть забезпечити конкурентну перевагу на ринку.

7. *Фінансовий аналіз.* Визначення потенційних витрат на розробку, масштабування та впровадження технології, а також очікуваних доходів та прибутковості проекту. Аналіз потенційних фінансових вигод, які можуть бути здійснені за допомогою комерціалізації технології, включаючи прибутковість, віддачу від інвестицій та інші фінансові показники. Це включає в себе можливість залучення інвестицій, отримання прибутку, а також вартість інвестицій у розробку та впровадження технології.

8. *Стратегічне планування.* Розробка стратегій комерціалізації технології, включаючи вибір ринкових сегментів, партнерів, маркетингових стратегій та інших аспектів бізнес-плану.

Ці аспекти оцінки комерційного потенціалу інноваційної технології допомагають підприємствам та інвесторам приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку та впровадження нових технологічних рішень.

Оцінка комерційного потенціалу вимагає комплексного підходу, що включає аналіз ринкових, технічних, фінансових та стратегічних аспектів. Комбінування цих факторів

допомагає зрозуміти загальний обсяг можливостей та ризиків. Аналіз конкурентного середовища є ключовим для визначення переваг та недоліків інноваційної технології порівняно з існуючими рішеннями на ринку. Це допомагає визначити позиціонування технології та потенційні конкурентні переваги. Розробка ефективних стратегій комерціалізації та впровадження технології вимагає уважного стратегічного планування. Це включає в себе вибір цільових ринкових сегментів, розробку маркетингових стратегій та вибір оптимальних шляхів комерціалізації. Оцінка комерційного потенціалу також вимагає уваги до ризиків інвестицій та можливих фінансових збитків. Це важливо для забезпечення обґрунтованості рішень щодо розвитку та впровадження технології.

Список використаних джерел

1. Шаульська Л.В., Райко Д.В., Дюжев В.Г., Долина І.В. Моніторинг комерційного потенціалу інтелектуально-інноваційних бізнес-структур. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)*. Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 4. С. 72-78.
2. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
3. Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98-106.
4. Перерва П.Г., Шаульська Л.В., Кобелева Т.О. Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука сталого розвитку бізнес-структур. *Економіка і організація управління*. № 1 (49), 2023. С.45-56
5. Pererva P.G., Kobielieva T.O., Shaulska L.V. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities. *Економічний журнал Одеського політехн. університету*. 2023. № 1(23). С. 43-50. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No1/43.pdf>.
6. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
7. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
8. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л. Антикризисний механізм сталого розвитку підприємства. Харків: Віровець А.П. : Апостроф, 2012.-703 с.
9. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.
10. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.
11. Kosenko A.P., Kobielieva T.O., Tkachova N.P. (2017) The definition of industry park electrical products. *Scientific bulletin of Polissia*. № 3 (11). Part 2. С. 43-50.
12. Kosenko A.P., Kobielieva T.O., Tkachova N.P. Forecasting industry park electrical products. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 4 (12). Ч. 2. С. 106-111.
13. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві. Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків : «Основа», 1993.- 288с.

Anna KOBYELEVA,

Ph.D. Student

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

Maria KLYMENTOVA,

Ph.D. Student

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

Petro PERERVA,

doctor of economic sciences, professor,

Head of the Department of Business Economics and International Economic Relations

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

COMMERCIAL POTENTIAL OF TECHNOLOGY: FEATURES OF ASSESSMENT

Abstract. The report discusses key aspects of evaluating commercial potential, such as market analysis, technical analysis, competitive advantage, commercialization potential, and financial benefit. It is noted that a successful assessment of the commercial potential requires a comprehensive approach and attention to various aspects affecting the success of the technology on the market. This topic is important for business and innovation strategies, as well as for making informed decisions about the development and implementation of new technologies.

Keywords: commercial potential, innovative technologies, assessment, market

Ірина КОЛОС,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0001-7134-1441
vasylivna.iryana@kneu.edu.ua

Олег НИКИТЮК,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Бізнес-адміністрування (універсальна)»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
olegnyk1@gmail.com

ПЕРЕДУМОВИ УСПІШНОГО ЗАПУСКУ СТАРТАП-ПРОЄКТУ З ВИГОТОВЛЕННЯ СУБЛІМОВАНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Анотація. Встановлено наявність традиційних і сучасних елементів успішних стартап-проектів. Визначено передумови запуску стартап-проекту. Доведено перспективність запуску стартап-проекту з виробництва сублімованих продуктів харчування в умовах воєнного стану і повоєнної відбудови економіки.

Ключові слова: стартап, новостворений бізнес, передумови запуску стартап-проекту, сублімована продукція

Актуальність. Реалії сьогодення вимагають від промислових підприємств, зокрема, виробників харчового сектору економіки, перегляду і пошуку нових технологій, в тому числі на запит військових. Це сприятиме успішному функціонуванню українських підприємств з орієнтацією на забезпечення економічного розвитку й економічної безпеки нашої держави, покращення рівня життя населення країни та інтеграції України до світового економічного співтовариства. Актуальним стає вивчення передумов розроблення, запуску та реалізації стартап-проекту, зокрема, з виготовлення сублімованої продукції за нинішніх реалій – під час бойових дій в країні і після їх закінчення.

Постановка завдання. Мета авторського дослідження полягає в обґрунтуванні передумов успішного запуску стартап-проекту з виготовлення сублімованої продукції.

Результати. За результатами науково-інформаційного пошуку встановлено відсутність єдиного визначення для терміну «стартап». Законодавець визначає поняття новоствореного бізнесу. Отже, дотримуючись норм чинного законодавства, стартап доцільно розглядати як суб'єкт підприємництва (новостворений бізнес) з встановленими строками реєстрації і подальшим підтвердженням підприємницької діяльності. Водночас, слід наголосити на додатковій ознаці стартапу – документальне підтвердження провадження діяльності [1, Розділ 2 глава 6] з подальшим вибором організаційно-правової форми і, при потребі, з реєстрацією прав на інтелектуальну власність.

В ході опрацювань опублікованих результатів досліджень заслуговує на підтримання позиція [2, с. 124] щодо елементів успіху стартапу: ідея, команда інноваторів, ресурси та маркетингові інновації. Разом з тим, наголошено на сучасних закономірностях і тенденціях розвитку стартапів [2, с. 124-125]: (1) використання Інтернету в роботі; (2) активне використання різних соціальних мереж із метою просування власної ідеї; (3) орієнтованість на створення мобільних додатків для смартфонів; (4) залучення фахівців-професіоналів із великих корпорацій. Аналіз такої систематизації дозволяє стверджувати про наявність традиційних і сучасних елементів успішних стартап-проектів. Доцільним є виокремлення ключових елементів успішного стартап-проекту: інноваційна ідея, ринкова потреба, цільовий ринок, команда, бізнес-модель, маркетингова стратегія, фінансове планування, управління ризиками, партнерства і мережі, гнучкість в мінливому середовищі, сприйняття відгуків (зворотній зв'язок), стратегія виходу на ринок.

В межах авторського дослідження запропоновано враховувати передумови успішного запуску стартап-проекту: (1) розуміння значущості інноваційних технологій

виробництва й інноваційної продукції, зокрема, в харчовій промисловості; (2) державна підтримка розвитку стартапів (створення належних умов для розвитку стартапів в інноваційній сфері через системні програми підтримки наукоємних стартап-проектів шляхом збільшення державного інвестування, забезпечення сплати збалансованих податків, посилення захисту інтелектуальної власності, розвиток підприємницької культури); (3) наявність доступу до джерел фінансування й використання різних моделей фінансування стартап-проектів.

Ринок сублімованих продуктів демонструє стабільне зростання і потенціал для подальшого розвитку, особливо при акцентуванні на зручності, якості та здоровому харчуванні. Виготовлення і розподіл сублімованих продуктів має критичне значення в підтримці як військових, так і цивільних у складних і нестабільних умовах сьогодення. Так, сублімати можуть забезпечити необхідний рівень харчових ресурсів для збереження фізичної і психічної працездатності військових в умовах, коли доступ до свіжих продуктів обмежений або неможливий. Крім того, туристами широко використовуються сублімовані продукти через їх легкість, компактність і тривалий термін придатності до споживання, що дозволяє мати необхідний запас їжі без великого обсягу продуктів. Безальтернативним є використання субліматів у космічній галузі, де важливо мати легку, компактну та довготривалу їжу для космонавтів на тривалих місіях.

В праці [3, с. 55] наголошено, що виробництво продуктів з тривалим терміном придатності, які не потребують приготування (сублімована їжа, консерви, снеки, батончики, тощо) стане одним з драйверів повоєнного відновлення країни в харчовій промисловості.

Висновки. Таким чином, обґрунтовано наявність традиційних і сучасних елементів успішних стартап-проектів з виокремленням ключових. Визначено передумови запуску стартап-проекту. Доведено доцільність запуску виробництва сублімованої продукції не тільки в умовах воєнного стану, а й для повоєнного відновлення економіки України.

Список використаних джерел

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003р. № 436-IV (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 21.03.2024).
2. Хромова Д.Д., Антоненко К.В. Сучасні світові тенденції розвитку стартапів на світовій арені. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19. Ч. 3. С. 123-127. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19_3_2018ua/28.pdf (дата звернення: 21.03.2024).
3. Скрипниченко М., Кузнецова Л., Білоцерківець О. Сценарні макрооцінки післявоєнної відбудови економіки України. *Економіка і прогнозування*. 2022. № 3. С. 48-74. DOI: <https://doi.org/10.15407/eip2022.03.048>.

Iryna KOLOS,
Ph.D., Associate Professor,
Management Department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
Oleh NYKYTIUK,
master's student,
educational program “Business Administration general”
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

PREREQUISITES FOR THE SUCCESSFUL LAUNCH OF A STARTUP PROJECT FOR THE MANUFACTURE OF SUBLIMED PRODUCTS

Abstract. Availability is established for traditional and modern elements of successful startup projects. The prerequisites for launching a startup project have been defined. The feasibility of launching a start-up project for the production of freeze-dried food products in the conditions of martial law and post-war reconstruction of the economy has been proven.

Keywords: startup, newly created business, prerequisites for launching a startup, sublimated products

Ірина КОЛОС,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0001-7134-1441
vasylivna.iryana@kneu.edu.ua

Ян САВРАСОВ,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
Yanich580@gmail.com

ВПЛИВ ЛІДЕРА НА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. Обґрунтовано лідера як носія організаційної культури бізнес-організації. Визначено лідера ініціатором формування, розвитку та удосконалення організаційної культури бізнес-організації. Доведено доречність прояву гнучкості лідера при формуванні й удосконаленні організаційної культури з використанням окремих способів.

Ключові слова: лідер, компетентності лідера, організаційна культура

Актуальність. Вплив лідера на формування організаційної культури підприємства є ключовим в управлінні змінами з орієнтацією на покращення результативності функціонування. Лідер визначає цілі і цінності бізнес-організації, впливає на залученість, мотивацію та відданість працівників. Ця проблематика перебуває в полі зору науковців і практиків і потребує постійного вивчення, особливо в контексті взаємозв'язку організаційної культури бізнес-організації й особистості керівника.

Постановка завдання. Метою авторського дослідження є систематизація і розвиток теоретичних і прикладних аспектів удосконалення організаційної культури підприємства в контексті персоналії лідера.

Результати. В умовах сьогодення для забезпечення конкурентного статусу й посилення конкурентоспроможності одним з чинників розглядається організаційна культура підприємства, ключовим компонентом якої є лідерство. Так, українськими дослідниками [1, с. 460-465] запропоновано ієрархічну модель професійної компетентності лідера за такими компонентами: (1) соціальна компетентність з фокусуванням на забезпечення ефективності виконання лідером персональних завдань і функцій, (2) модель професійно значущих особистісних рис і якостей лідера з орієнтацією на реалізацію лідерського потенціалу, (3) модель загальної і професійної культури лідера, де враховано духовний світ, моральність, інтелігентність та систему життєвих цінностей лідера. Отже, саме лідер нової якості зобов'язаний мати достатній рівень професійної компетентності, високу культуру особистості, бути взірцем для підлеглих, створювати умови для розвитку культури в межах бізнес-організації.

В науковій праці [2, с. 76] дослідники акцентують на ключових аспектах лідера – якісні комунікативні й організаційні навички. Водночас, лідер відповідає за формування, розвиток і удосконалення, а також зміцнення організаційної культури з фокусуванням на досягненні стратегічних цілей і успіху в діяльності бізнес-організації.

Диджиталізація й активне використання інформаційних технологій впливає на якісні зміни умов праці, виконання робочого процесу, а також атмосферу в колективі. Кожен працівник є професійною особистістю зі значним рівнем впливу на функціонування бізнес-процесів. Разом з цим, працівник вимагає пояснень від керівництва, ставить під сумнів усталені норми і правила, а також має силу і право вимагати обґрунтування свого

значення у сформованій організаційній культурі.

Лідер як носій організаційної культури має стати ключовою персоною для об'єднання колективу й посилення команди шляхом систематичного професійного розвитку кожного фахівця й постійного вдосконалення процесів створення цінності для клієнта. Перегляд і зміни організаційної культури доцільно ініціювати лідеру з орієнтацією на забезпечення інтеграції особистісних принципів і життєвих цінностей кожного працівника, покращення мотивації й активізації міжособистісної взаємодії. Отже, можна стверджувати, що лідер впливає на організаційну культуру бізнес-організації через власні особистість, стиль керівництва та спосіб взаємодії з колективом. Водночас, позитивне лідерство сприяє розвитку організаційної культури з орієнтацією на відкритість, довіру та співпрацю. Проте, наслідками негативних аспектів лідерства може стати знищення організаційної культури через конфлікти, недовіру, непродуктивну атмосферу в колективі.

Вбачається доречним прояв гнучкості лідера при формуванні й удосконаленні організаційної культури з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників, що має бути сфокусовано на досягнення поставленої мети. Це можна реалізувати у певний спосіб, зокрема: (1) встановлення прикладу з підтриманням і поширенням в межах бізнес-організації; (2) спілкування на основі цінностей з прийняттям як цінності бізнес-організації; (3) створення систем винагород і визнання з фокусуванням на підтримання й посилення важливих аспектів організаційної культури бізнес-організації; (4) формування команди за ідентичними цінностями; (5) реакція на виклики і кризи з орієнтацією на задоволення потреб бізнес-організації через потреби персоналу (захист і впевненість).

Висновки. Отже, удосконалення організаційної культури потребує цілеспрямованих зусиль і дій від лідера з фокусуванням на чітке визначення бачення майбутнього бізнес-організації, формулювання цінності і норми поведінки, а також мотивування співробітників. Як результат, організаційна культура може сприяти покращенню продуктивності праці, лояльності працівників, задоволеності клієнтів та конкурентоспроможності на ринку.

Список використаних джерел

1. Пономаренко О.С., Кіпенський А.В., Чеботарьов М.К., Харченко А.О. Формування професійної компетентності лідера. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/816252c4-e8e6-4874-b096-2bd2ade54173/content> (дата звернення: 05.04.2024).

2. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Загинайло В.А. Роль лідерства та комунікацій у забезпеченні розвитку сучасних підприємницьких структур. *Бізнес-інформ*. 2022. № 5. С. 75-83. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-75-83>

Iryna KOLOS,

Ph.D., Associate Professor,
Management Department

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Yan SAVRASOV,

Student of the first (bachelor) level of higher education,

Educational program "Management of Business Organizations"

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

THE INFLUENCE OF THE LEADER ON THE FORMATION OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF A BUSINESS ORGANIZATION

Abstract. The leader as a bearer of the organizational culture of a business organization is substantiated. The leader is identified as the initiator of the formation, development and improvement of the organizational culture of the business organization. The appropriateness of the leader's flexibility in forming and improving the organizational culture using separate methods has been proven.

Keywords: leader, leader's competencies, organizational culture

Андрій КРАСНОШАПКА,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 073 «Менеджмент»
Державний торговельно-економічний університет, Україна
ORCID ID 0009-0000-9922-6816
a.krasnoshapka@knu.edu.ua

Науковий керівник: **Катерина ФОКІНА-МЕЗЕНЦЕВА**
доктор економічних наук, доцент кафедри міжнародного менеджменту
ORCID ID 0000-0003-2177-987X
k.fokina-mezentseva@knu.edu.ua

РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В СТАРТАП-ПРОЄКТАХ

Анотація: правильна реалізація та комерціалізація інтелектуальної власності є запорукою успішної діяльності для будь-якого суб'єкта бізнесу. Однак дане питання потребує більш ретельного дослідження та аналізу в контексті стартап-проектів, які є новою інноваційною формою підприємництва та своєрідним символом нинішньої епохи бізнесу.

Ключові слова: стартап-проекти, комерціалізація, інтелектуальна власність, масштабування, малі та середні підприємства.

Актуальність. У нинішню епоху розвитку світового бізнес-середовища концепція комерціалізації інтелектуальної власності (ІВ) набула особливого значення. Підприємці усвідомили всю роль та значення, яке мають нематеріальні активи для розвитку та успішного функціонування власної справи. Комплекс питань пов'язаних з ІВ в контексті стартапів також є безумовним та потребує значної уваги, адже вже за своєю суттю, основою, базисом стартап-проект і є об'єктом ІВ, попри те, чи зазнає неймовірного успіху, чи приголомшливої невдачі.

Постановка проблеми. Досить часто, ще не маючи значних здобутків у матеріальному вимірі, подібні проекти володіють значною нематеріальною складовою, яку потребує ефективного масштабування та комерціалізації. Потенціал бренду може бути значно вищим за його поточні здобутки та позиції, а тому необхідно вміти правильно реалізувати його.

Результати дослідження. Відповідно до результатів дослідження проведених Європейським патентним офісом (European Patent Office - ЕРО) [1] на тему "Права інтелектуальної власності та діяльність компаній в ЄС" [2], було виявлено прямий взаємозв'язок між володінням компанією різними типами прав інтелектуальної власності та її економічними показниками. Так малі та середні підприємства (МСП), висока частка яких належать до стартапів, які володіють патентами, мають на 36% вищий дохід на одного працівника та на 53% вищі заробітні плати; проекти із зареєстрованим промисловим зразком мають на 32% вищий дохід і на 30% вищі заробітні плати; ті, що мають зареєстровані торговельні марки отримують на 21% вищий дохід та на 17% вищі заробітні плати.

Захист та комерціалізація ІВ дозволяє стартапам не просто зберігати, а і реалізовувати унікальні та диференційовані продукти чи послуги на надзвичайно конкурентному ринку, масштабувати власну діяльність. Одним з ключових факторів успіху для стартап-проектів - не відхиляючись від інноваційного вектора діяльності та стрімкого розвитку власної справи, водночас підкріпляти це ретельним плануванням та реалізацією нематеріальної складової - прав ІВ, таких як патенти. За результатами інших, попередніх досліджень [3] було встановлено, що стартапи та МСП із зареєстрованою ІВ

мають значно кращі можливості до залучення інвестицій для комерціалізації продукту, а також підвищують власні шанси подолати наступний період зростання на 21%, і на 10% набуті високих темпів зростання. Для стартап-проектів, екзистенційна сутність яких – це високі ризики та ймовірності провалу на кожному етапі розвитку, успішна комерціалізація ІВ може стати значним підґрунтям для розвитку. Загалом, середній розмір фінансування стартапів з патентами майже у 2,5 раза перевищує середній розмір фінансування стартапів без патентів [4], відповідно до результатів дослідження.

Які ж способи та варіанти комерціалізації стартапів? Насправді налічується безліч можливостей, а вибір безпосередньо залежить від потреб конкретного стартапу та від стадії розвитку, на якій він перебуває. Існують різні юридичні рішення, які можуть допомогти обрати стратегію комерціалізації, адаптовану до потреб кожного конкретного проекту. В рамках прямої комерціалізації це може бути продаж результату дослідження всіх робіт з розробки, а також ліцензійний договір, договір лізингу, договір оренди - залежно від ряду обставин: фактичних, юридичних і податкових, які вплинуть на остаточний вибір шляху. Другий спосіб - проміжна комерціалізація, коли питання полягає у придбанні частки в компанії з метою впровадження або підготовки до впровадження результатів науково-дослідних або дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), а також ноу-хау. У цьому випадку створюється компанія спеціального призначення, найчастіше це буде товариство з обмеженою відповідальністю або акціонерне товариство. [5]

Істотним фактором в успішній комерціалізації стартапу є вибір моменту, для проведення відповідних заходів. Досить складно узагальнено говорити про стартапи, адже кожен проект – своя окрема історія та має власний шлях розвитку, однак загалом визначаються два підходи. Якщо команда стартапу здатна самостійно підготувати свій продукт або послугу до виходу на ринок, то лише на етапі реалізації вона може шукати покупця або потенційного ліцензіата власними силами. Якщо ж у засновників немає ресурсів, головним чином фінансових, необхідних для розвитку проекту, або грає роль фактор часу, тоді є потреба в нагальному пошуку інвестора до перемовин.

На шляху свого розвитку стартап-проекти мають безліч типових перешкод: брак фінансових, людських ресурсів, ідей, масштабування, виходу на ринок, невідповідності попиту, неактуальності та ін. В тому числі це може вплинути і на захист та комерціалізацію ІВ. Варто подбати про це, щоб уникнути ситуацій, коли хтось використовує проектні напрацювання, результати досліджень, зазіхаючи на них, бо вони не були належним чином захищені. Перешкодою може стати вартість отримання правового захисту, коли йдеться про витрати на патентування, вартість реєстрації корисної моделі чи промислового зразка.

Висновки. Комерціалізація ІВ бізнесу відіграє вагомий роль та сприяє його розвитку та покращенню показників діяльності. Стартапи, які досі є відносно новим явищем, та подекуди існують досить стихійно та не системно, вже також активно залучені у подібні процеси. Стартап-проекти генерують інноваційні та унікальні продукти та рішення, і водночас через ряд обставин є досить вразливими та хиткими за своєю природою. Тому захист та комерціалізація ІВ допомагають не просто тримати рівень, а розвиватися та мати кращі можливості для залучення коштів та масштабування. Вибір вдалого способу та моменту для комплексу відповідних рішень відіграє істотну, а подекуди й ключову роль, тому для команди стартапу доречно залучити відповідної кваліфікації та профілю спеціалістів, а не намагатися обійтися власними силами. У будь-якому разі, гарантовано перед командою стартапу в певний момент виникне питання комерціалізації ІВ власного проекту, а тому важливо бути готовими та системно підходити до його вирішення.

Список використаних джерел:

1. *European Patent Office:* вебсайт. URL: <https://www.epo.org/en> (дата звернення: 23.03.2024).

2. Study highlights economic benefits of owning intellectual property rights especially for small businesses. *European Patent Office*. URL: <https://www.epo.org/en/news-events/news/study-highlights-economic-benefits-owning-intellectual-property-rights-especially> (дата звернення: 23.03.2024).

3. Zhou H., Sandner P.G., Martinelli L., Block J.H. Patents, trademarks, and their complementarity in venture capital funding. November 2015. *Technovation* 47. P. 14-22. URL: [10.1016/j.technovation.2015.11.005](https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.11.005) (дата звернення: 23.03.2024).

4. Relevance of Intellectual Property for Startups. *WIPRO*. URL: <https://www.wipro.com/innovation/relevance-of-intellectual-property-for-startups/> (дата звернення: 23.03.2024).

5. Commercialization of intellectual property – how to be successful? *StartSmart CEE*. URL: <https://startsmartcee.org/10-surprising-technologies-that-can-make-a-difference-2/> (дата звернення: 23.03.2024).

Andrii KRASNOSHAPKA,
Ph.D. Student,
specialty 073 "Management"
State University of Trade and Economics, Ukraine
Scientific supervisor: **Kateryna FOKINA-MEZENTSEVA**
Doctor of Economics, Associate Professor
ORCID ID 0000-0003-2177-987X
k.fokina-mezentseva@knote.edu.ua

THE ROLE AND IMPORTANCE OF INTELLECTUAL PROPERTY COMMERCIALIZATION IN STARTUP PROJECTS

Abstract: The proper realization and commercialization of intellectual property is the key to successful activity for any business entity. However, this issue requires a more thorough study and analysis in the context of startup projects, which are a new innovative form of entrepreneurship and a so-called symbol of the current business era.

Keywords: startup projects, commercialization, intellectual property, scaling, small and medium-sized enterprises.

Валентина ЛАВРЕНЕНКО,
канд. екон. наук, професорка кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0003-1371-8452
valentyna.lavrenenko@kneu.ua

Олександр БУРЯК,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Бізнес-адміністрування (універсальна)»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0001-2286-2344
3878877@gmail.com

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА МАРКЕТИНГОВУ СТРАТЕГІЮ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ КОМПАНІЙ

Анотація. Досліджено ключові аспекти впливу цифровізації на маркетингову діяльність телекомунікаційних компаній, зокрема зміну каналів комунікації з клієнтами, персоналізацію послуг, використання аналітики та відстеження результатів, а також розвиток нових продуктів та послуг. Виявлено, що цифрові технології надають телекомунікаційним компаніям засоби для підвищення конкурентоспроможності, покращення взаємодії з клієнтами та створення інноваційних рішень.

Ключові слова: цифровізація, маркетингова стратегія, телекомунікаційні компанії, інновації, клієнти, ефективність

Актуальність. Сучасний бізнес функціонує у конкурентоспроможному та динамічному середовищі, де визначальною рисою успішності є наявність чіткої та продуманої маркетингової стратегії, яка, виступаючи ключовим елементом стратегічного управління підприємством, визначає шлях до досягнення поставлених цілей та стає фундаментом для утримання конкурентних переваг.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення впливу цифровізації на маркетингову стратегію телекомунікаційних компаній.

Результати дослідження. Маркетинговою стратегією є комплекс систематичних та якісно обґрунтованих заходів, спрямованих на досягнення мети підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища. Вона визначає, як компанія буде позиціонувати свої товари або послуги на ринку, залучати та утримувати клієнтів та взаємодіяти з конкурентами [1]. У сучасному світі, де високий рівень конкуренції є нормою, важливо визначити свої сильні сторони та унікальні переваги. Маркетингова стратегія надає можливість виробити ясне розуміння того, чим саме підприємство виділяється серед інших, і як це може бути передано своїм клієнтам. Спрямована на позитивне позиціонування бренду, стратегія дозволяє створити не лише товар чи послугу, але й враження та емоції, які супроводжують взаємодію з брендом.

Сфера телекомунікаційних послуг, яка прискорено розвивається в сучасному світі, стала не лише невід'ємною частиною нашого повсякденного життя, але й каталізатором значущих трансформацій у різних сферах господарювання. Ця галузь не просто забезпечує можливість спілкування на відстані, але і визначає нові стандарти зручності, інновацій та гнучкості. Комплекс маркетингу на ринку телекомунікацій набуває своїх специфічних характеристик. Особливість маркетингу на цьому ринку насамперед визначається тим, що телекомунікації є різновидом послуг. Якщо класичні товари виробляються, купуються, а потім споживаються, то телекомунікаційні послуги одразу продаються, а потім уже виробляються та споживаються. Отже, абонент може судити про якість наданих послуг та повноту задоволеності ними лише після безпосереднього їх використання. Це створює певні особливості для розробки маркетингової стратегії та вимагає спеціальних підходів та методів [2, с.339].

Розглянемо деякі особливості маркетингової діяльності та маркетингових стратегій у сфері телекомунікаційних послуг.

По-перше, високий рівень конкуренції. Ринок телекомунікацій насичений різноманітними постачальниками, що призводить до великої конкуренції. Маркетингові стратегії повинні бути спрямовані на виділення компанії серед інших та створення унікальної пропозиції вартості.

По-друге, швидкі технологічні зміни. Сфера телекомунікацій швидко розвивається, і компанії повинні вносити інновації у свої послуги, щоб залишатися конкурентоспроможними. Маркетинг повинен підкреслювати переваги новітніх технологій та послуг [3].

По-третє, фокус на якість обслуговування. Задоволеність клієнтів має велике значення. Телекомунікаційні компанії зазвичай зосереджуються на створенні високоякісних мереж та ефективному обслуговуванні клієнтів. Маркетингові стратегії повинні враховувати цей аспект та підкреслювати важливість надійності та якості послуг.

По-четверте, розширені пакетні пропозиції. Багато телекомунікаційних компаній надають комплексні пакети послуг, такі як інтернет, телефонія та телевізійні послуги. Маркетинг повинен орієнтуватися на створення зручних та привабливих пропозицій для споживачів.

По-п'яте, реклама та просування. Сфера телекомунікацій потребує великих витрат на рекламу і просування, особливо в контексті великої конкуренції. Маркетингові стратегії повинні бути ретельно розробленими для ефективного досягнення цільової аудиторії.

По-шосте, акцент на зв'язок та комунікації. Зв'язок грає важливу роль у сфері

телекомунікацій. Маркетинг повинен підкреслити швидкість, надійність та доступність комунікаційних послуг [3].

По-сьоме, специфіка управління клієнтськими відносинами. Важливо мати ефективні стратегії управління клієнтськими відносинами для забезпечення вірності клієнтів. Програми лояльності, індивідуальне обслуговування та зворотний зв'язок відіграють важливу роль.

По-восьме, сучасні тенденції у споживчому підході. Зміни у споживчому підході, такі як попит на бездротовий зв'язок, хмарні послуги та екосистеми, впливають на формування маркетингових стратегій у телекомунікаційному секторі.

У сучасному цифровому світі, де технології швидко розвиваються та споживачі стають все більш вибагливими, цифровізація маркетингу для телекомунікаційних компаній стає не лише актуальною, але й необхідною. Завдяки швидкому розвитку Інтернету, мобільних технологій та соціальних мереж, споживачі мають багато варіантів для звернення до різноманітних телекомунікаційних послуг. У такому конкурентному середовищі, де клієнти зазвичай віддають перевагу тим компаніям, які найкраще відповідають їхнім потребам та надають якісний сервіс, цифрова трансформація стає ключовим стратегічним напрямом.

Цифровізація маркетингу є процесом використання цифрових технологій, інструментів та платформ для планування, реалізації та оптимізації маркетингових стратегій та кампаній. Це включає в себе використання Інтернету, мобільних пристроїв, соціальних медіа, електронної пошти, пошукових систем та інших цифрових каналів комунікації для досягнення маркетингових цілей [4]. Цифровізація суттєво впливає на маркетингову стратегію телекомунікаційних компаній у багатьох аспектах, які охарактеризовано нижче.

По-перше, зміна каналів комунікації з клієнтами. Цифровізація дозволяє телекомунікаційним компаніям ефективніше використовувати онлайн-канали комунікації з клієнтами, такі як веб-сайти, соціальні медіа, електронна пошта та месенджери, для просування своїх послуг і продуктів.

По-друге, персоналізація та аналітика. Цифрові технології дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги даних про клієнтів, що дозволяє створювати більш персоналізовані маркетингові кампанії та пропозиції [4].

По-третє, маркетингові автоматизації. Використання маркетингових автоматизаційних платформ дозволяє телекомунікаційним компаніям автоматизувати багато процесів, таких як надсилання рекламних повідомлень, обробка замовлень та взаємодія з клієнтами, що сприяє підвищенню ефективності маркетингових заходів.

По-четверте, розвиток нових продуктів та послуг. Цифрові технології відкривають нові можливості для розвитку інноваційних продуктів та послуг, таких як 5G, Інтернет речей (IoT), хмарні послуги та інші, що потребують нових маркетингових стратегій [5].

По-п'яте, зміна способів взаємодії з клієнтами. Цифрові технології дозволяють створювати нові способи взаємодії з клієнтами, такі як онлайн-чати, віртуальні асистенти, мобільні додатки та інші інтерактивні рішення, що допомагають покращити враження клієнтів і збільшити їхню лояльність [5].

Зазначені аспекти необхідно зберігати телекомунікаційними компаніями при розробці та впровадженні своїх маркетингових стратегій з метою підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб сучасного цифрового споживача.

Висновки. Отже, одним з головних аспектів актуальності цифровізації маркетингу для телекомунікаційних компаній є зміна способів взаємодії з клієнтами. Технології дають можливість вести більш індивідуалізовану комунікацію з кожним клієнтом, пропонуючи персоналізовані послуги та рекомендації. Це дозволяє компаніям ефективно адаптуватися до потреб споживачів та швидко реагувати на зміни на ринку. Крім того, цифрова

трансформація дозволяє телекомунікаційним компаніям ефективно використовувати дані для аналізу та передбачення поведінки клієнтів. Це дозволяє створювати більш точні та ефективні маркетингові стратегії, спрямовані на залучення нових клієнтів та збереження існуючих. Зокрема, соціальні медіа стають одним з ключових каналів взаємодії з аудиторією. Інтерактивність та можливість негайного зворотного зв'язку дозволяють телекомунікаційним компаніям швидко реагувати на запити та скарги клієнтів, а також активно спілкуватися з ними, підтримуючи та зміцнюючи бренд.

Узагальнюючи, цифрова трансформація маркетингу стає критично важливою для телекомунікаційних компаній у сучасному світі. Вона дозволяє підтримувати конкурентоспроможність, залучати та утримувати клієнтів, підвищувати ефективність маркетингових кампаній та реалізувати стратегічні цілі компанії.

Список використаних джерел

1. Апарова О.В. Роль маркетингу в забезпеченні інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 9. С. 338–343.
2. Грицуленко С. І., Джигалюк О. І. Український ринок телекомунікаційних послуг у контексті стратегії поведінки його учасників в умовах цифрової трансформації економіки та соціуму URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform2019-11_0-pages-194_203.pdf
3. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8414>.
4. Лошенко О. В., Волченко Є. О., Березовська В. О. Роль digital-маркетингу в просуванні товарів та послуг: нові можливості та виклики на тлі масштабної військової агресії. *Академічні візії*. 2023. № 20. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8038582>
5. Чуйко М. М. Цифрові технології як інноваційні інструменти підвищення ефективності маркетингових послуг і комунікацій в умовах діджиталізації. Управління соціально-економічними системами на основі підвищення ефективності маркетингових послуг в умовах діджиталізації : колективна монографія / за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. Харків, Видавництво Іванченка І. С., 2023. С. 168–186.

Valentyna LAVRENENKO,
candidate of economic sciences, professor of the department of business economics and
entrepreneurship
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
Oleksandr BURYAK,
master's student,
educational program "Business Administration general"
Kyiv National University named after Vadym Hetman, Ukraine

THE INFLUENCE OF DIGITALIZATION ON THE MARKETING STRATEGY OF TELECOMMUNICATIONS COMPANIES

Abstract. The key aspects of the impact of digitalization on the marketing activities of telecommunications companies have been explored, including changes in communication channels with customers, service personalization, the use of analytics and tracking of results, as well as the development of new products and services. It has been found that digital technologies provide telecommunications companies with tools to enhance competitiveness, improve customer interaction, and create innovative solutions.

Keywords: digitalization, marketing strategy, telecommunications companies, innovation, customers, efficiency

Катерина ЛЕМІШ,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри менеджменту та адміністрування
Бердянський державний педагогічний університет, Україна
ORCID 0000-0003-2587-5404
lk1704@gmail.com

Аліна КУТОВА,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу»
Бердянський державний педагогічний університет, Україна
ORCID 0009-0006-0991-1099
0203alina.k@gmail.com

СУЧАСНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГКТС

Анотація. Досліджено сутність, передумови та складові стратегічного управління підприємствами готельної, курортної та туристичної сфери. Визначено стратегічні напрями та стратегії розвитку сучасних підприємств готельної, курортної та туристичної сфери.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія, підприємства готельної, курортної та туристичної сфери

Актуальність. Сучасний ритм змін в економіці надзвичайно високий і стратегічне управління стає практично єдиним ефективним способом формального передбачення майбутніх загроз і можливостей. Стратегічне управління та його використання туристичними підприємствами стає визначальним у зв'язку із стрімким розвитком ринку туристичних послуг.

Вирішення проблем стратегічного управління туристичними підприємствами викликало інтерес у численних вчених. Серед них можна відзначити таких науковців, як О.В. Василенко, С.П. Гаврилук, І.Г. Гуляєва, Л.П. Дядечко, В.А. Квартальнова, І.А. Маркіної, А.П. Міщенко, Т. Ткаченко [1] та інші.

Постановка завдання. Метою роботи є дослідження сутності стратегічного управління та визначити сучасні стратегічні напрями розвитку підприємств готельної, курортної та туристичної сфери (ГКТС).

Результати дослідження. Термін «стратегічне управління» був введений наприкінці 60 – початку 70-х рр. ХХ ст. Існує розмаїття визначень цього поняття, проте всі вони сходяться у розумінні, що стратегічне управління представляє собою комплексний управлінський процес, спрямований на формулювання та впровадження ефективних стратегій. Ці стратегії сприяють взаємодії підприємства з його оточенням з метою досягнення довгострокових цілей. Основна мета стратегічного управління полягає у визначенні місії, цілей та стратегій, а також в розробці та забезпеченні виконання системи планів, що служать інструментами для реалізації стратегічних орієнтирів.

Однією з перших українських праць на тему розвитку та управління підприємствами ГКТС є монографія Т.І. Ткаченко «Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу» [1]. Це видання виступає фундаментальною роботою, яка системно розглядає актуальні економічні проблеми туристичних підприємств та їх управління з метою підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

У контексті особливостей підприємств ГКТС, значна кількість керівників вважає, що вироблення довгострокових стратегій не є необхідним, і навіть вважає це непрактичним, вважаючи, що в умовах сучасної динамічної обстановки неможливо ефективно вирішувати питання щодо майбутнього розвитку. Незважаючи на це, варто відзначити, що саме стратегічне управління стає критичним інструментом для забезпечення успішного

функціонування туристичного підприємства в умовах агресивного та мінливого конкурентного середовища.

Тим не менш, на сьогодні більш як 40% українських підприємств мають певний рівень досвіду у розробці стратегічних планів [2]. Слід визнати, що в більшості випадків вітчизняні туристичні підприємства тільки нещодавно почали використовувати технологію стратегічного управління. Тому нерідко ідеальні на папері стратегічні плани, на розробку яких підприємства витрачають значні ресурси (включаючи залучення зовнішніх консультантів), залишаються нереалізованими. Іншими словами, проста наявність стратегії ще не гарантує, що туристичне підприємство ефективно впроваджує стратегічне управління.

Основними причинами невдачі у реалізації стратегій у підприємствах туристичної індустрії є:

1. негнучкість існуючих організаційних структур, які слабо піддаються змінам відповідно до обраної стратегії;

2. низька ефективність механізмів моніторингу результативності реалізованих стратегій і внесення необхідних коригувань при виявленні відхилень;

3. недостатнє опрацювання питань ідентифікації, забезпечення і розподілу необхідних ресурсів для реалізації стратегій, у тому числі фінансових, інформаційних, людських і ресурсів часу [3].

Розробка напрямів стратегічного розвитку та управління підприємствами ГКТС передбачає глибокий аналіз сформованих і передбачуваних факторів соціально-економічного середовища, яке впливає на функціонування підприємства. Важливі аспекти такого аналізу включають основні закони функціонування та розвитку туристичних підприємств, концепцію управління, інноваційну та технічну політику. Вибір стратегії на довгостроковий період вимагає врахування багатьох аспектів, таких як підвищення ефективності реалізації послуг, організаційна структура управління та вирішення завдань, що виникають відповідно до конкретних цілей та ресурсів кожного підприємства [4].

На сьогоднішній день найбільш дієвим напрямом стратегічного управління підприємствами ГКТС є диференціація туристичних товарів та послуг. Існує декілька видів диференціації: продуктова, за місцем розташування та сервісна.

Продуктова диференціація - особливість та/або форма продукту, які перевершують аналогічні характеристики конкурентів [5]. Наприклад, у туристичному сегменті виокремлюються окремі складові, які вражають своєю вишуканістю та привабливістю у порівнянні з аналогічними продуктами інших компаній. Такими особливостями можуть бути ексклюзивне розташування готелів на першій лінії, надання послуг у відреставрованих історичних будівлях, які виділяються своєю важливою історією, або використання передових екологічних засобів транспорту на маршруті.

Диференціація за місцем розташування виявляється найбільш вагомою конкурентною перевагою в туристичній сфері. Туристичні компанії, розташовані в престижних громадських локаціях чи в самому центрі міста, наділені вищою конкурентоспроможністю порівняно з тими, що знаходяться на окраїнах міст або в місцях з незручним транспортним сполученням. Така стратегія розташування дозволяє не лише привертати більше уваги туристів, але і створює комфортні умови для подорожуючих, забезпечуючи їм легкий доступ до ключових об'єктів та зручностей.

Сервісна диференціація у туристичній сфері включає у себе пропозицію додаткових послуг, які супроводжують туристичний продукт, і які споживач може потребувати перед покупкою або після неї. Це охоплює різноманітні аспекти, такі як навчання та консультування, оперативність та надійність доставки, індивідуальне налаштування, а також високоякісне обслуговування. Для успішної реалізації стратегії сервісної диференціації супутні послуги повинні відповідати одній з трьох умов: бути надані

безоплатно, мати більш доступні ціни порівняно з ринковими аналогами або вирізнятися вищим рівнем обслуговування, перевищуючи послуги конкурентів[6].

Ще одним передовим напрямком у сучасному стратегічному управлінні є використання концепції «блакитних океанів». Згідно з ідеєю, яку розкрили У Чан Кім та Рене Моборн, основна суть цього напрямку полягає в розробці та впровадженні продуктів і послуг, які відкривають нові ринкові простори та призводять до зростання попиту [7]. Ключовим аспектом цієї стратегії є створення інноваційної цінності. Замість акценту на боротьбі з конкурентами, підприємство має активно вивчати й використовувати нові, ще не зайняті конкурентами сегменти ринку, пропонуючи високу цінність для клієнтів [7].

Висновки. Отже, можна зазначити, що використання стратегічного управління є необхідним для підприємств в галузі туризму. У сучасних умовах економічного розвитку для туристичних компаній особливо важливими стають такі аспекти, як адаптація до змін у зовнішньому середовищі, формування та утримання конкурентних переваг, активна участь у конкурентній боротьбі, розширення географії бізнесу, посилення інноваційних процесів, а також активне впровадження та вдосконалення новаторських ідей.

Список використаних джерел

1. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 463 с.
2. Кіяшко Є.В. Проблеми і необхідність впровадження в сучасних умовах стратегічного планування на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 3. Т. 1. С. 174-178.
3. Давиденко І.В. Конспект лекцій з дисципліни «Управління туристичним підприємством» для студентів всіх форм навчання спеціальності «Туризмознавство». Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2015. 74 с.
4. Прохорова В. В., Давидова О. Ю., Проценко В. М. Інноваційні стратегії розвитку підприємств туристичної індустрії як креативна форма організації підприємницької діяльності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 207-215.
5. Василенко В.А.Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Київ. : ЦУЛ, 2003. 396 с.
6. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу: навч. посіб. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 180 с.
7. Чан Кім, Рене Моборн Стратегія блакитного океану URL: <https://knigogo.com.ua/chitationline/strategiya-blakynogo-okeanu-yak-stvority-bezhmarnyj-rynkovyj-prostir-i-pozbutysya-konkurentsiji/>

Kateryna LEMISH,

Ph.D., Associate Professor,

Management and Administration Department
Berdiansk State Pedagogical University, Ukraine

Alina KUTOVA,

bachelor's student,

educational program “Management of hotel, resort and tourism services”

Berdiansk State Pedagogical University, Ukraine

MODERN DIRECTIONS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF GCTS ENTERPRISES

Abstract. The essence, prerequisites and components of strategic management of enterprises in the hotel, resort and tourism sphere are researched. The strategic directions and strategies of development of modern enterprises of hotel, resort and tourist sphere are determined.

Keywords: strategic management, strategy, enterprises of the hotel, resort and tourism sector

Вікторія МАЦУКА,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри менеджменту та фінансів
Маріупольський державний університет, Україна
ORCID 0000-0002-0953-8769
v.matsuka@mu.edu.ua

ТРЕНДИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Анотація. У даному дослідженні розглядаються питання сучасного менеджменту та тренди його розвитку. Надано визначення та характеристика поняття «менеджмент» та представлено його еволюцію з кінця XIX століття до сьогодні. Проаналізовано сучасний стан систем менеджменту, приділено увагу трендам розвитку науки і практики менеджменту, що склалися та ще формуються, а також об'єктивним чинникам, які впливають на зазначений процес.

Ключові слова: тренди, управлінські рішення, менеджмент, організація, інновації.

Актуальність. Сьогодні навички роботи з людьми або управління широко використовуються в бізнесі та повсякденному житті, дозволяючи підприємцям ставити цілі та досягати їх. Цікаво, що ці навички розвивалися протягом тисячоліть, коли люди збирали та накопичували цінний досвід. Вчені також визначили етапи розвитку менеджменту, вивчаючи, на яких етапах можна відстежувати, як і чому змінюються його ключові поняття.

Постановка завдання. У даному дослідженні проаналізуємо сучасний стан систем менеджменту, приділимо увагу трендам розвитку науки і практики менеджменту, що склалися та ще формуються, а також об'єктивним чинникам, які впливають на зазначений процес.

Результати дослідження. Важко точно сказати, звідки походить слово «менеджмент». Деякі вчені вважають, що воно походить від італійського «managgiare», що означає «керувати конем». Згідно з іншою точкою зору, цей термін походить від латинського слова «manus» («рука») і тому тлумачиться як керівництво, управління.

Сьогодні під менеджментом розуміють мистецтво ведення бізнесу, стиль управління та вміння досягати високих результатів у конкурентному середовищі.

Розглянемо цілі та завдання менеджменту. Основна мета менеджменту – забезпечити прибутковість організації та зробити його фінансово стабільним. Є й інші, наприклад: управління виробництвом; раціональне використання наявних ресурсів; розкриття потенціалу кадрів, підвищення їхньої кваліфікації, мотивації та лояльності.

Крім того, метою менеджменту є запобігання або мінімізація ризиків, що виникають у ринкових умовах, які можуть негативно вплинути на фінансовий стан організації та призвести до банкрутства. Але це загальні цілі, а також можуть бути конкретні цілі, поставлені в рамках окремих відділів або пов'язані з конкретними сферами діяльності.

Проте всі цілі покликані принаймні допомогти організації зберегти свої позиції на ринку та максимізувати свої позиції за будь-яких умов.

Головне завдання менеджменту – організувати роботу працівників так, щоб вони разом досягали спільних цілей. Але, головне, основна мета бізнесу залишається незмінною – приносити користь якомога більшій кількості людей. Така мета може дати натхнення, але лише в тому випадку, якщо власник організації або керівник регулярно рекламує її співробітникам під час щотижневих зустрічей.

Інші адміністративні завдання: налагодження високоефективного виробництва, оптимізація та автоматизація, де це необхідно; навчання працівників, підвищення кваліфікації та стимулювання; визначення необхідних для роботи ресурсів та їх джерел; розробка стратегії розвитку для пошуку та освоєння нових ринків; контроль виконання завдань тощо [1;2].

Цілі визначають функції менеджменту, а саме: планування, організацію, мотивацію та контроль.

Розглянемо витоки та етапи розвитку менеджменту. Розрізняють 4 етапи.

Давній. Він охоплює період з 9 по 7 століття до нашої ери до 18 століття нашої ери.

Період індустріалізації Це відбувалося між 1776 і 1890 роками.

Період систематизації. З'явився в 20 столітті.

Інформаційний період. Відбувається з 1960-х років дотепер. У цей час були остаточно закладені основи менеджменту: якість; контроль; сервіс.

Дуже важливою стала також робота з персоналом. Мета – забезпечити людям гідні умови праці, які дозволять їм реалізувати свій потенціал і побудувати спілкування. Ще один момент – це необхідність мотивувати співробітників продовжувати вдосконалюватися.

Це основні етапи розвитку менеджменту, але важливі й інші етапи. Тому вважається, що він почав розвиватися після виходу книги Ф. Тейлора «Принципи наукового менеджменту» на початку 20 століття. Наступний період ознаменований появою робіт А. Файоля і Д. Муні. В окрему фазу виділяють розвиток психології та соціології та їх вплив на роль працівників у системах управління. Нарешті, сьогоднішній етап і характеризується появою нових трендів у розвитку сучасної теорії менеджменту, а саме: демократизація теоретичних підходів до управління, визнання важливості використання матеріально-технічної бази тощо.

Приділимо увагу основним школам менеджменту. У процесі розвитку менеджменту були виділені школи менеджменту, що сформувало ключові концепції та методи менеджменту. Між ними:

Школа наукового управління (1885-1920). Вважається, що її народження пов'язують з Ф. Тейлором, оскільки саме він у згаданій книзі підтвердив важливість наукового методу в процесі управління. Його принципи управління зводилися до застосування економних методів роботи, ефективного підбору кадрів, правильної розстановки кадрів і взаємодії між керівництвом і працівниками. Крім того, засновник цієї школи вважав матеріальну винагороду найкращим стимулом для робітників до праці.

Класична або адміністративна школа. Вважається, що це між 1920 і 1950 роками. Її появу приписують А. Файолю. Французький соціолог вивчав управлінські функції, поділяючи їх на загальні та специфічні функції, застосовні до будь-якої сфери діяльності. Теоретик і практик менеджменту також вважає, що важливо спочатку створити структуру, яка демонструє всі важливі функції, не дублюючи їх, а потім знайти потрібних людей. Основні принципи цієї школи: функціональний розподіл праці, єдине управління (кожен працівник має свого керівника і виконує його накази), а управління вимагає планування, контролю та мотивації.

Кількісна школа (з 1950 р.). Її відмінною рисою є використання математичних прийомів, статистичних методів і теорії ймовірностей в процесі управління для обґрунтування управлінських рішень. Був прийнятий системний підхід, але вважається, що представники цієї школи мало уваги приділяють людському фактору.

Є й інші школи. Отже, в 60-х рр. Була сформована емпірична школа, одним з основних принципів якої була необхідність залучення сильного лідера, компетентного в різних питаннях.

Класичний менеджмент відходить у минуле, оскільки не враховує особливості людей 21 століття. Сучасні процеси, що проявляються в усіх сферах діяльності, сприяють підвищенню якості життя людини, а також охоплюють процеси управління, які призводять до розвитку нових принципів взаємодії суб'єктів господарювання.

Відносини між співробітниками в командах, швидше за все, зміняться, а це означає, що менеджери повинні знайти нові та сучасні способи побудови командних відносин між співробітниками, щоб ефективно виконувати завдання, які перед ними стоять.

Звичайно, все це пов'язано з впливом інноваційних технологій на процеси управління. Для управління інноваційною діяльністю організації використовують спеціальну систему інноваційного менеджменту.

«Тренд» – це тенденція, яку також можна назвати напрямком розвитку. Можна виділити наступні тренди розвитку сучасного менеджменту.

1. Широкий розвиток організаційної культури, тобто принципів і цінностей як одного з потужних стимулів для співробітників до роботи.

2. Стратегічне управління. Розробка стратегії та планування дозволяє організація

працювати ефективніше, ставити цілі та досягати їх.

3. Удосконалення способів оптимізації та управління бізнес-процесами для економії ресурсів і досягнення кращих результатів без втрати якості роботи.

4. Розвиток лідерського потенціалу; навчання та розвиток нових методів управління, таких як стратегічний та інвестиційний менеджмент; культура співпраці.

5. Гнучкість та адаптивність; розвиток роботизації та автоматизації; діджиталізація та цифрова трансформація.

Цифрова трансформація торкається кожної сфери життя, включаючи менеджмент. Використання таких технологій, як штучний інтелект, аналітика даних і хмарні рішення, дозволяє організаціям оптимізувати бізнес-процеси, покращити комунікацію та приймати розумніші рішення. Цифрові інструменти допомагають менеджерам ефективно використовувати ресурси, прогнозувати результати та аналізувати інформацію для прийняття стратегічних рішень [3, с. 215].

Роботизація та автоматизація бізнес-процесів стають все більш поширеними в сучасному менеджменті. За допомогою автоматизованих систем можна значно знизити ризик помилок, підвищити продуктивність і оптимізувати робочі процеси. Такі інструменти, як помічники ботів, роботи та автоматизовані системи управління, звільняють час менеджерів для стратегічного мислення та прийняття важливих рішень [4, с. 278].

У сучасному менеджменті ми спостерігаємо багато нових трендів, які істотно змінюють підхід до управління бізнесом. Гнучкість, співпраця, розвиток лідерства, цифрова трансформація та робототехніка – лише деякі з них. Якщо компанії хочуть залишатися конкурентоспроможними та успішними, вони повинні використовувати ці тренди для адаптації до динамічного бізнес-середовища [5].

Висновки. Таким чином, сучасні тренди розвитку менеджменту включають поширення ефективних методів менеджменту, які використовуються в бізнес-організаціях. Менеджмент продовжує розвиватися сьогодні, а його методи та прийоми дозволяють організаціям розвиватися та процвітати.

Список використаних джерел

1. Копчак Ю., Матвеев М., Пугачов В. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. №51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24> (дата звернення: 13.04.2024).
2. Кучер Д. Менеджмент під час війни: стратегія управління для виживання та розвитку. Mind. 2023. URL: <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku> (дата звернення: 13.04.2024).
3. Мацука В.М. Менеджмент цифровізації та розвитку бізнесу. *Трансформація обліку та бізнес-консалтингу в умовах невизначеності: сучасні тренди, виклики, міжнародний досвід*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 10 листопада 2023 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2023 С.214-217. URL: <http://btu.kharkov.ua/nauka/konferentsiyi/> (дата звернення: 13.04.2024).
4. Мацука В.М. Сучасні риси управління. *Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем: міжнародна науково-практична конференція: збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків 19 травня 2023 р.)*. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 278-279. URL: <http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/17830> (дата звернення: 13.04.2024).
5. Тренди в сучасному менеджменті. URL: <https://kerivnyk.info/2024/01/trendy-v-suchasnomu-menedzhmenti.html> (дата звернення: 13.04.2024).

Viktoriiia MATSUKA,
Ph.D., Associate Professor,
Management and finance Department
Mariupol State University, Ukraine

TRENDS OF MODERN MANAGEMENT

Abstract. This study examines issues of modern management and trends in its development. The definition and characteristics of the concept of "management" are given and its evolution from the end of the 19th century to the present is presented. The current state of management systems is analyzed, attention is paid to trends in the development of management science and practice, which have developed and are still being formed, as well as objective factors that affect the specified process.

Keywords: trends, management decisions, management, organization, innovations.

Ірина МИКОЛАЙЧУК,

канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри менеджменту
Державний торговельно-економічний університет, Україна
ORCID 0000-0001-7380-5000
i.mykolaichuk@knu.edu.ua

Ніна СИЧОВА,

канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри менеджменту
Державний торговельно-економічний університет, Україна
ORCID 0000-0002-8492-2605
n.sychova@knu.edu.ua

Катерина ІВАНОВА,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Менеджмент персоналу»
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID 0009-0003-4013-7677
K.Ivanova.FEMP.073.20@knu.edu.ua

АУТСОРСИНГ КАДРОВИХ ФУНКЦІЙ В ПРАКТИЦІ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ

Анотація. Проаналізовано поняття та сутність аутсорсингу персоналу, його роль в сучасній практиці бізнесу. Наведено позитивні та негативні аспекти використання кадрового аутсорсингу. Описано основні фактори, які впливають на розвитку аутсорсингу в Україні, проаналізовано особливості та сфери використання аутсорсингу у вітчизняному бізнесі та чинники, які негативно впливають на розвиток. Сформульовано висновки з усього аналізу.

Ключові слова: аутсорсинг, кадровий аутсорсинг, переваги, недоліки.

Актуальність. Тема аутсорсингу кадрових функцій залишається вкрай актуальною в сучасному бізнес-середовищі. В умовах швидкого розвитку технологій та постійних змін на ринку праці, компанії звертають увагу на ефективне управління людськими ресурсами. Аутсорсинг таких кадрових функцій як рекрутинг, облік кадрів, розрахунок заробітної плати та кадровий адміністрування тощо дозволяє підприємствам зосередитися на своїх стратегічних цілях, перекладаючи рутинні та часом складні адміністративні функції на спеціалізовані аутсорсингові компанії.

Постановка завдання. Метою дослідження є теоретичне та практичне обґрунтування сутності та ролі аутсорсингу кадрових функцій у вітчизняному бізнесі, визначення сфер його використання та чинників його розвитку аутсорсингу в Україні.

Результати дослідження. Ефективне управління кадровими змінами, що позначаються на розвитку всіх інших функціональних підсистем підприємства, здатне прискорити та покращити процес організаційного розвитку, оскільки реалізація будь-якої стратегії ґрунтується насамперед на компетентності персоналу та наявного потенціалу [1, с.113]. В цьому зв'язку зростає роль кадрового аутсорсингу як кадрової технології. За визначенням науковців аутсорсинг персоналу – це бізнес-технологія, що передбачає передачу спеціалізованим (аутсорсинговим) компаніям процесів або функцій усередині свого бізнесу разом з відповідальністю за результат виконання, у тому числі роботи в межах управління персоналом [2, с.2].

Аутсорсинг персоналу може бути вигідним для підприємств, особливо тих, які мають низьку конкурентоспроможність та не мають достатньо кваліфікованого персоналу. Дослідження підтверджують актуальність цього підходу та його потенціал для подальшого розвитку. Однак важливо уточнити зміст аутсорсингу персоналу та вивчити його можливості для вітчизняних підприємств, особливо в умовах повномасштабної війни, як ефективного способу економії ресурсів та зменшення витрат.

Звісно, аутсорсинг має як свої переваги, так і недоліки. Саме тому важливим питанням є удосконалення правової системи України та приведення правової бази у вказаних сферах до міжнародних стандартів. На підставі аналізу українського законодавства та юридичної літератури, можна визначити основні переваги та недоліки впровадження аутсорсингових послуг в Україні [3].

До основних переваг належить: висока якість послуг; можливість переходу на нульову ставку податку на прибуток; зменшення обсягів кадрової документації, а відповідно й зниження навантаження HR-менеджерів; зниження витрат на організацію робочого місця; виключення ризику судових позовів до роботодавця з боку працівників; послуги надаються безперервно (не впливають відпустки, звільнення, лікарняні, внутрішні суміщення тощо) або ж за гнучким графіком.

Що ж до недоліків: необхідно багато часу на розробку та узгодження договорів, інших супутніх документів і угод; неможливо залучити до матеріальної відповідальності працівників, які не входять до штату; загроза банкрутства аутсорсингової компанії. Як будь-яка фірма, аутсорсингова фірма потенційно може збанкрутувати, що породжує додаткові проблеми з пошуку іншої аутсорсингової фірми і передачі їй всіх справ; розголошення конфіденційної інформації позаштатним особам; висока ймовірність шахрайства [4, с 34].

Найбільш затребуваними на ринку залишаються послуги рекрутингових агентств. Набирають обертів послуги з оцінки персоналу, розробки комплексних систем для роботи з людським ресурсом. Аутсорсинг в Україні має свої особливості щодо популярності окремих його видів. Згідно з проведеними дослідженнями в Україні частіше на аутсорсинг передають такі процеси (Рисунок): ІТ-послуги (20,7%), логістику (17,7 %), ресурсне забезпечення виробничих процесів (13,9 %), маркетингові послуги (10,8%), рекрутмент (9,8%), бухгалтерський облік (7%), розрахунок заробітних плат (6,7%), обробку й систематизацію інформації (4%), аутсорсинг медичних представників (4 %), облік кадрів та кадровий супровід (2,9 %), адміністративні функції (2,5%) [5, с. 3].



Рисунок 1 – Видова популярність аутсорсингу в Україні

Джерело: складено автором з використанням [5]

Як можна побачити з рис. 1, кадровий аутсорсинг займає значну частку серед інших процесів, оскільки він представлений рекрутментом, обліком кадрів та кадровим супровідом та розрахунком заробітних плат.

Основними факторами, що стримують розвиток аутсорсингу в Україні, є, найперше, побоювання керівництва компаній втратити контроль над бізнесом, відсутність позитивного досвіду співпраці з аутсорсинговими компаніями, нерозуміння механізму їх роботи, попередження ризиків при співробітництві з аутсорсинговими компаніями, висока вартість послуг тощо. Разом з тим, стає очевидним, що аутсорсинг є вигідним як з організаційної, так і з економічної точки зору, надаючи підприємству можливість зменшити рівень витрат, покращити гнучкість, отримати доступ до передових технологій та знань тощо [6, с. 46].

Висновки. Отже, використання аутсорсингу на підприємствах може істотно поліпшити їх ефективність та створити нові можливості для співпраці. Однак існують значні ризики, які потребують уважної уваги. Наприклад, для визначення економічної доцільності аутсорсингу та створення ефективного механізму співпраці з постачальниками необхідна детальна оцінка і аналіз. Умови жорсткої конкуренції підкреслюють важливість гнучкості та швидкості адаптації підприємств до змін, в тому числі шляхом делегування певних функцій зовнішнім партнерам.

Список використаних джерел

1. Миколайчук І.П., Кандагура К.С. Управління кадровими змінами в системі організаційного розвитку підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2019. №4. С. 112-120. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2019.04.112>
2. Ведерніков М., Базалійська Н., Волянська-Савчук Л. Обґрунтування доцільності передачі бізнес-процесу управління персоналом підприємства на HR-аутсорсинг як інноваційної персонал-технології. *Innovation and Sustainability*, 2022. №2. С. 112-122. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.112.122>
3. Стадник Д. Аутсорсинг та аутстафінг: як це працює. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/autsorsing-ta-autstafing-vak-ce-pracvue-.html> (дата звернення 03.04.2024).
4. Саміло, А., Купчак, М. Основні переваги та недоліки впровадження аутсорсингових та аутстафінгових послуг в Україні. *Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, (7 квітня 2022 року, м.Київ). Київ, 2022. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/handle/123456789/10353> (дата звернення 03.04.2024).*
5. Данилюк Т., Юцишина Л., Мохнюк А. Логістичний аутсорсинг в системі управління підприємством: доходи та витрати провайдерів. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 2019. № 3(19), Р. 55-62. URL: <http://surl.li/tgnqy> (дата звернення 04.04.2024).
6. Семенюк, Л.В., Цахнів Л.Ю. Використання аутсорсингу кадрових процесів в системі управління підприємством. *Науковий вісник БДФЕУ. Економічні науки. Чернівці: БДФЕУ, 2022. №7. С. 46-50.*

Iryna MYKOLAICHUK,
Ph.D., Associate Professor,
Department of Management

State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

Nina SYCHOVA,

Ph.D., Associate Professor,
Department of Management

State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

Kateryna IVANOVA,

obtaining the first (bachelor) level of higher education,
educational program «HR Management»

State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

OUTSOURCING OF HR FUNCTIONS IN DOMESTIC BUSINESS PRACTICE

Abstract. The concept and essence of personnel outsourcing are analyzed. The positive and negative aspects of the use of personnel outsourcing are given. The main factors that affect the development of outsourcing in Ukraine are described, the features and areas of outsourcing in domestic business and factors that negatively affect development are analyzed.

Keywords: outsourcing, personnel outsourcing, advantages, disadvantages

Віктор МОРОЗОВ,
канд. техн. наук, професор, професор кафедри технологій управління
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна
viktor.morozov@knu.ua
Дмитро КОРОЧКІН,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність 122 Комп'ютерні науки
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна
korochkindmytro@gmail.com

ВПЛИВ ПОПУЛЯРНОСТІ INSTAGRAM НА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

Анотація: Ця робота досліджує вплив популярності Instagram на управління проектами, враховуючи його важливість у сфері професійних взаємодій. Автори розглядають різні аспекти цього впливу, зокрема комунікацію, маркетинг, продуктивність, а також потенційні виклики та ризики. Робота показує, що Instagram відіграє ключову роль у сфері управління проектами, надаючи різноманітні інструменти для взаємодії зі зацікавленими сторонами, відстеження прогресу та маркетингу.

Ключові слова: Соціальні мережі, Instagram, управління проектами, візуальний контент, комунікація, маркетинг, продуктивність

Актуальність. У сучасному світі, де цифрова трансформація відіграє ключову роль у всіх аспектах життя, соціальні мережі стають не лише майданчиком для особистісного вираження, але й важливим інструментом в професійних сферах. Instagram, з його великою аудиторією та візуально орієнтованим контентом, займає особливе місце серед інших платформ у цьому контексті. Враховуючи широке застосування у сфері управління проектами, дослідження впливу популярності Instagram на цей процес є актуальним і важливим для розуміння сучасних тенденцій та оптимізації стратегій управління проектами.

Постановка завдання. Метою даної роботи є дослідження впливу популярності Instagram на управління проектами в різних аспектах. Дослідження передбачає аналіз комунікаційних, маркетингових, продуктивних аспектів, а також ідентифікацію потенційних викликів та ризиків, пов'язаних з використанням цієї соціальної мережі в управлінні проектами. З метою досягнення поставленої мети, робота включає в себе аналіз наукових джерел, емпіричне дослідження на прикладі реальних проектів, а також формулювання рекомендацій щодо ефективного використання Instagram у проектному менеджменті.

Результати дослідження. Instagram, як одна з найпопулярніших соціальних мереж, займає ключове місце у сфері управління проектами, пропонуючи різноманітні інструменти для залучення стейкхолдерів, відстеження прогресу та маркетингу. Її візуальні можливості забезпечують відмінну платформу для документування кроків розвитку проекту, що включає поширення фото та відео з ключових моментів. Це не тільки тримає інвесторів та зацікавлені сторони в курсі, але й слугує візуальними доказами досягнень команди.

Регулярні оновлення статусу проекту через пости та сторіз в Instagram допомагають швидко поширювати важливу інформацію серед команди та залучених сторін, що сприяє своєчасному вирішенню проблем і підтриманню загального інтересу до проекту. Завдяки цьому можливе підвищення продуктивності, оскільки члени команди мають більш чітке розуміння поточних завдань і можуть ефективніше керувати своїм часом і ресурсами.

Instagram також слугить потужним інструментом для мотивації команди, дозволяючи публікувати визнання досягнень окремих членів або цілої команди. Це сприяє побудові сильної корпоративної культури, в якій кожен відчуває свій вклад в загальний успіх.

Використання Instagram для маркетингу проекту дозволяє проводити ефективні кампанії, залучаючи нових клієнтів і партнерів через візуально привабливий контент і активність. Залучення впливових осіб та проведення спеціальних промоційних акцій можуть значно підвищити видимість проекту.

Збір зворотного зв'язку через Instagram, використовуючи опитування у сторіз або коментарі під постами, є ще одним способом вдосконалення проекту. Це дозволяє не тільки врахувати думки аудиторії, але й швидко адаптувати проектні стратегії відповідно до потреб ринку.

Додатково, Instagram може відіграти важливу роль у проведенні корпоративних заходів та подій, пов'язаних із проектом. Онлайн-анонсування та покриття подій через сторіз та пости дозволяє досягти широкої аудиторії, залучаючи не лише безпосередньо зацікавлених учасників, а й ширше коло спостерігачів. Це підвищує загальну увагу до проекту та може сприяти збільшенню залученості потенційних інвесторів чи партнерів. Живі відеотрансляції з подій, таких як презентації, семінари або навіть неформальні зустрічі команди, надають проекту людського обличчя, роблячи його більш привабливим і доступним для широкої публіки.

Instagram також ефективний у кризових комунікаціях. У випадках непередбачених обставин або проблем в проекті, швидке і чітке інформування через соціальні мережі може допомогти мінімізувати негативний вплив на репутацію проекту та компанії. Через можливість негайно ділитися оновленнями та важливими повідомленнями, команда може швидко реагувати на зміни та інформувати зацікавлені сторони про будь-які заходи, які вживаються для вирішення кризи.

Проведення вебінарів та навчальних сесій через живі відео на Instagram може підвищити компетентність команди, забезпечуючи їх знаннями та навичками, необхідними для вирішення поточних та майбутніх завдань. Освітні заходи, доступні безпосередньо через соціальні медіа, є зручними та ефективними, сприяючи постійному розвитку та зростанню команди.

Висновки. На закінчення, залучення до проекту через Instagram може значно підвищити його відкритість та доступність для молодіжної аудиторії, яка є активним користувачем цієї платформи. Це створює додаткові можливості для маркетингу та залучення нових талантів, партнерів, або волонтерів, які можуть принести нові ідеї та перспективи в проект. Враховуючи зростання значення соціальних медіа в професійному світі, адаптація до цих каналів комунікації може стати вирішальним чинником успіху проектних ініціатив.

Таким чином, Instagram не просто платформа для соціального взаємодії, а потужний інструмент в руках проектних менеджерів, який допомагає покращувати взаємодію всередині команди, залучати зовнішніх стейкхолдерів та візуально демонструвати прогрес проекту, що разом сприяє більш ефективному управлінню проектами.

Список використаних джерел

1. Using social media for Project Management: Now or never?. *ipma.world*. URL: <https://ipma.world/using-social-media-project-management-now-never-part-a/> (дата звернення: 14.04.2024).
2. Effects of Social Media on Project Management. *IGI Global: International Academic Publisher*. URL: <https://www.igi-global.com/chapter/effects-of-social-media-on-project-management/145665> (дата звернення: 14.04.2024).
3. Social media in project management: A systematic narrative literature review. *www.researchgate.net*. URL: https://www.researchgate.net/publication/348372866_Social_media_in_project_management_A_systematic_narrative_literature_review. (дата звернення: 14.04.2024).
4. A GLIMPSE OF SOCIAL MEDIA IMPACT IN PROJECT MANAGEMENT. *www.researchgate.net*. URL: https://www.researchgate.net/publication/268485674_A_GLIMPSE_OF_SOCIAL_MEDIA_IMPACT_IN_PROJECT_MANAGEMENT. (дата звернення: 14.04.2024).

MOROZOV Viktor,
Ph.D., in Technical Sciences, Professor,
Department of Management Technologies
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine
KOROChKIN Dmytro,
master's student,
specialty 122 Computer Science
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine

IMPACT OF INSTAGRAM POPULARITY ON PROJECT MANAGEMENT

Abstract: This paper explores the impact of Instagram's popularity on project management, given its importance in professional interactions. The authors examine various aspects of this impact, including communication, marketing, productivity, as well as potential challenges and risks. The paper shows that Instagram plays a key role in project management by providing a variety of tools for stakeholder engagement, progress tracking, and marketing.

Keywords: Social media, Instagram, project management, visual content, communication, marketing, productivity

Олександр НЕСВЕТОВ,
канд. екон. наук, доцент, викладач економічних дисциплін
ВСП «Роменський фаховий коледж Київського національного
економічного університету імені Вадима Гетьмана», Україна
ORCID 0009-0004-9255-2087
niesvietov.o@corp.rckneu.com.ua

Андрій ПАЛАЖЧЕНКО,
здобувач фахової передвищої освіти, рівень молодший бакалавр,
ОП «Фінанси, банківська справа та страхування»
ВСП «Роменський фаховий коледж Київського національного
економічного університету імені Вадима Гетьмана», Україна
ORCID 0009-0003-9040-5502
program.mi666@gmail.com

СФЕРА ВПЛИВУ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАТИВНИХ ФІНАНСІВ НА СВІТОВУ ФІНАНСОВУ ПОЛІТИКУ

Анотація. Публікація присвячена дослідженню ключових об'єктів міжнародної фінансової політики. Розглянуті предмет, інструменти та важелі впливу.

Ключові слова: міжнародні фінанси, фінансова допомога, корпоративні фінанси, світова фінансова політика, фінансовий менеджмент, оборона.

Актуальність. Фінансова політика та управління фінансовими ресурсами є важливою складовою частиною економічної політики держави. Вона є головним чинником за допомогою якого реалізуються державні функції в сфері економічної діяльності, як всередині країни так на світових теренах. Міжнародні фінанси доволі складна структура, яка включає в свою основу рухи фінансових ресурсів, процеси їх формування, а також способи їх використання та розподілу інститутами міжнародних фінансових ринків та міжнародними організаціями.

Стабільність та ефективність функціонування міжнародної фінансової системи залежить від відповідності її принципів світовій економічній структурі, інтересів провідних країн та загальної політичної ситуації. Одним з вагомих важелів впливу у світовій фінансовій та економічній структурі є корпоративні фінанси. Це такий напрямок фінансової науки, за допомогою якого можна дослідити питання вибору джерел

фінансування, структуризації капіталу, обліку та прийняття інвестиційних рішень, напрямків здійснення фінансової допомоги. Для чіткого розуміння суті міжнародних фінансів та правильної побудови міжнародної фінансової політики необхідне усвідомлення їх характерних властивостей та соціально-економічної ролі.

Постановка завдання. Визначити сутність та складові зовнішньої фінансової політики держави, дослідити питання фінансування видатків держави на оборону та особливостей такого процесу.

Результати дослідження. В умовах сьогодення систему міжнародних фінансів визначають у вигляді фондів фінансових ресурсів. Такі ресурси формуються на основі активного розвитку міжнародних економічних відносин. Їх використовують з метою задоволення спільних міжнародних потреб та для забезпечення рентабельності суспільного відтворення на світовому рівні [2].

Об'єктом міжнародних фінансів виступають грошові потоки, а також фінансові відносини на світовому економічному ринку.

До суб'єктів міжнародних фінансів відносять фізичних та юридичних осіб, міжнародні, фінансові та урядові організації, банки та інші кредитно-фінансові установи.

Міжнародну фінансову політику за особливостями її проведення та отриманими результатами при реалізації її заходів поділяють на довгострокову і поточну. Довгострокова політика за своєю сутністю вбачає структурні зміни в діяльності міжнародного фінансового механізму. До таких змін відносяться досить серйозні заходи впливу, що відбуваються у системі міжнародних розрахункових відносин, режимі валютних курсів, значення золота в міжнародних відносинах, міжнародних розрахункових і платіжних засобах, завданнях міжнародних і регіональних фінансових організацій, перегляді пріоритетів податкової та кредитної політики тощо.

Фінансова політика та управління ресурсами відіграють ключову роль у врегулюванні валютних та капітальних ринків, а також міжнародної інвестиційної діяльності та податкової системи. Їхня головна мета полягає у підтримці стабільності платіжного балансу та валютних систем на національному, регіональному та світовому рівнях.

Для виконання завдань фінансової політики застосовують різноманітні фінансові інструменти. Серед них виділяють податки та збори, ціни, грошовий капітал, валюту, цінні папери, управління фінансовими ресурсами, санкції, грошові зобов'язання, страхування, кредитні договори та інші фінансові продукти. За покладеними на фінансову політику завданнями вона поділяється на наступні види:

- 1) стабілізаційна політика;
- 2) політика економічного зростання;
- 3) політика стримування ділової активності.

Успішне ведення міжнародної фінансової політики слугує розвитку національної економіки в загальному її понятті.

На сьогодні в умовах повномасштабного вторгнення наша країна потребує не тільки стабілізації та розвитку фінансової політики, а й забезпечення фінансової безпеки. Дане питання має два аспекти: зовнішній та внутрішній. До зовнішнього аспекту можна віднести наявність фінансового суверенітету країни, незалежність її національної фінансової системи від втручання міжнародних фінансово-кредитних організацій. Внутрішній аспект характеризується відповідністю правової та організаційної баз, а разом з тим і політичною стабільністю, рівнем ризиків ринкових коливань, масштабами тіньової економіки та ступенем наявної корупції в державі. Також значної суті набуває питання фінансової підтримки в тому числі і зовнішньої з метою стабілізації міжнародних відносин у різних сферах.

Фінансова допомога країнам може надаватися різними суб'єктами міжнародних фінансових відносин. Це можуть бути як зарубіжні держави, так і міжнародні організації та інституції. В таких випадках з організаційною та координаційною метою на міжнародному рівні можуть створюватися відповідні міжнародні об'єднання. Фінансові

внески членів таких об'єднань і формують статутний капітал та бюджет таких об'єднаних організацій. Грошові фонди, що утворюються в таких організаціях за відповідними цільовими програмами розподіляються для досягнення кінцевої мети їх діяльності.

Починаючи з 1994 року Україна тісно співпрацює з Міжнародним валютним фондом (МВФ), використовуючи його фінансову та технічну допомогу для досягнення макроекономічної стабільності і створення сприятливого середовища для економічних реформ. Кредити МВФ є одними з найдешевших на ринку, порівняно з пропозиціями інших кредиторів. Завдяки співпраці з МВФ Україна отримала:

- Зміцнення фіскальної та фінансової стабільності: програми МВФ сприяли посиленню бюджетної дисципліни та покращенню управління державними фінансами.

- Впровадження структурних реформ: МВФ надає рекомендації щодо реформування ключових секторів економіки, що стимулює довгострокове зростання.

- Стабільне та збалансоване зростання: завдяки відповідальній макроекономічній політиці та структурним реформам, підтримуваним МВФ, Україна досягла значного прогресу у розвитку своєї економіки.

Співпраця з МВФ залишається ключовим фактором для забезпечення стійкого економічного розвитку України. [6].

У зв'язку з російською агресією та збройним нападом на Україну керівництво країни звернулося до МВФ з проханням виділити Україні термінову фінансову допомогу, в необхідному розмірі \$1,4 млрд за відповідним Інструментом прискореного фінансування (Rapid Financing Instrument, RFI). Відповідне рішення було прийнято виконавчою радою МВФ 09.03.2022 [7].

Світовий банк серед всіх міжнародних фінансових організацій займає друге місце після МВФ по питанню фінансової допомоги Україні. Розмір допомоги від Світового банку та його партнерів для протистояння Україні ворогові складає більше \$23 млрд.

В питаннях отримання фінансової допомоги Україна співпрацює з Міжнародним банком реконструкції та розвитку (МБРР), Міжнародною фінансовою корпорацією (МФК) та Міжнародною асоціацією розвитку (МАР) [7]. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) – це найбільший інвестор в Україні. Його фінансові ресурси забезпечують необхідну підтримку для проведення реформ економіки в Україні. Банк інвестує кошти в проекти розвитку приватного та державного партнерства, забезпечує технічну підтримку.

Найбільшою сумою грошових коштів державний бюджет нашої країни профінансував Європейський Союз — це майже \$11,5 млрд, завдяки процедурі розміщення облігацій внутрішньої державної позики України. Третє місце за обсягом допомоги займають Сполучені Штати Америки — 8,5 млрд їхньої національної валюти. Такі, надані у вигляді допомоги ресурси, використовуються урядом для забезпечення фінансової та технічної підтримки державного бюджету, проведення реформ, підготовки та реалізації інвестиційних проектів з метою економічного розвитку України та перемоги над ворогом.

Видатки на оборону є один з найважливіших критеріїв, який характеризує державний інтерес в забезпеченні всіх необхідних умов для розвитку збройних сил України та інших військових формувань. Основними напрямками витрат на оборону є утримання збройних сил, оборонна промисловість, військові дослідження та ліквідації їх наслідків, підготовка кваліфікованих військових фахівців. Оборонний бюджет України є складовою частиною ВВП, котра внаслідок його перерозподілу перетворюється централізований цільовий фонд фінансових ресурсів з наступним використанням на потреби військових частин та інших структурних одиниць збройних Сил України (ЗСУ). Ці кошти спрямовуються на фінансування потреб армії відповідно до кошторису Міністерства оборони України.

В умовах повномасштабної війни джерелами фінансування державного бюджету є військові облігації, кредити від Міжнародних фінансових організацій, а також двосторонні кредити та гранти. Досягнути зростання обсягів доходних джерел в Україні можна через модернізацію оборонно-промислового комплексу. Важливими і необхідними

залишаються трансфери ЄС – це підтверджує необхідність у євроінтеграційному векторі подальшого розвитку нашої держави [5].

Ще одним напрямом подолання визначених проблем є залучення прямих іноземних інвестицій, отримання безповоротних та поворотних фінансових допомог від інших країн. Нарівні з державним вітчизняним фінансуванням та залученням приватного капіталу Україна потребує фінансування інфраструктурних проектів з відповідних фондів ЄС.

Слід зауважити рекордну допомогу, що надає Японія Україні підтримуючи в такий спосіб США та ЄС. На початку 2024 року Японія вийшла на перше місце за обсягом фінансової допомоги Україні. За даними Міністерства фінансів, протягом першого кварталу сума допомоги може досягти приблизно \$2,2 мільярда.

Висновки: Розглянувши основні аспекти сутності та складові зовнішньої фінансової політики держави, дослідивши та розкрити особливості фінансування видатків держави на оборону можемо дійти висновку, що для забезпечення стабільності та функціонування фінансової системи країни необхідна наявність не лише власних фінансових ресурсів, а й зовнішніх. Завдяки правильно налагодженій фінансовій політиці у міжнародних відносинах при залученні фінансових інвестицій, кредитів, допомог, грантів можливо забезпечити стабільний розвиток економіки країни. Фінансова взаємодопомога країн у будь-яких випадках, в тому числі в умовах повномасштабної війни допоможе здолати не лише проблеми однієї країни, а й убезпечити інші країни від фінансових коливань та порушень їх незалежності та суверенітету.

Список використаних джерел

1. Зимовець В.В. Корпоративні фінанси як домінанта фінансової науки. *Фінанси України*. 2015. № 9. С. 78–95.
2. Касьянова Н.В., Кочетков М.В. Міжнародна фінансова система: підручник / Н.В. Касьянова, М.В. Кочетков та ін. // За заг. ред. др-ра екон. наук проф. В.М. Кочеткова. Київ: Видавництво Ліра-К, 2023. 270с.
3. Суторміна В. Н. Фінанси зарубіжних корпорацій : підручник / В. Н. Суторміна. К.: КНЕУ, 2004. 566 с.
4. Федосов В.М., Рязанова Н.С. Концептуальні питання теорії корпоративних фінансів. *Ринок цінних паперів України*. 2013. № 3/4. С.39-55.
5. Міністерство фінансів України – Фінансування державного бюджету України з початку повномасштабної війни. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/ukraines_state_budget_financing_since_the_beginning_of_the_full-scale_war-3435 (дата звернення: 08.04.2024).
6. Міністерство закордонних справ України / Співробітництво України з міжнародними фінансовими інституціями. URL: <https://mfa.gov.ua/mizhnarodni-vidnosini/spivrobotnictvo-ukrayini-z-mizhnarodnimi-finansovimi-instituciyami> (дата звернення: 09.04.2024).
7. Національний банк України /Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями / URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/international/financial-institutions> (дата звернення: 09.04.2024).

Oleksandr NIESVIETOV,

Ph.D. in Economics, Associate Professor, Lecturer of Economic Disciplines
State Higher Educational Institution «Romny Fachove College
of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman», Ukraine

Andrii PALAZHCENKO,

Higher vocational education student, junior bachelor's level,
SP «Finance, Banking and Insurance»
State Higher Educational Institution «Romny Fachove College
of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman», Ukraine

THE SCOPE OF INFLUENCE OF INTERNATIONAL CORPORATE FINANCE ON GLOBAL FINANCIAL POLICY

Abstract. This publication is dedicated to the study of key subjects of international financial policy. The subject matter, instruments, and levers of influence are considered.

Keywords: international finance, financial assistance, corporate finance, global financial policy, financial management, defense.

Світлана НЕСВЕТОВА,
викладачка економічних дисциплін, ВСП «Роменський фаховий коледж
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана», Україна
ORCID 0009-0007-7325-270X
niesvietova.s@corp.rckneu.com.ua

Катерина СОРОКА,
здобувачка фахової передвищої освіти, рівень молодший бакалавр,
ОП «Фінанси, банківська справа та страхування»
ВСП «Роменський фаховий коледж
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана», Україна
ORCID 0009-0006-4632-1012
katyasoroka8@gmail.com

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Анотація: Стаття присвячена дослідженню процесу формування конкурентних переваг підприємств енергетичної галузі України в умовах післявоєнних реалій, зокрема, у контексті геополітичних викликів та економічних трансформацій, які дозволяють підприємствам енергетичної галузі ефективно конкурувати на ринку. В роботі аналізуються стратегічні підходи, що впливають на конкурентоспроможність підприємств та запропоновані рекомендації щодо формування конкурентних переваг енергетичних підприємств.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, енергетична стратегія, стратегічне управління, загрози енергетичній галузі.

Актуальність. Енергетична безпека в Україні зумовлена залежністю від імпортованих енергоресурсів, зокрема природного газу. Це спричиняє необхідність пошуку дієвих інструментів управління підприємствами галузі та стратегічного підходу до забезпечення енергетичної незалежності, що передбачає розвиток власних енергетичних ресурсів з метою зменшення залежності від зовнішніх поставачань.

Постановка завдань. У контексті сучасних воєнних реалій України, формування конкурентних переваг для підприємств енергетичної галузі стає надзвичайно важливою і водночас складною задачею. Насамперед, існує проблема геополітичної нестабільності, що може призвести до змін у зовнішньополітичних відносинах, тим самим впливаючи на забезпечення ресурсами та ринкові можливості українських підприємств. Додатково, в умовах військових загроз існує ризик порушення енергетичної інфраструктури, що може призвести до обмеження виробництва та постачання енергоносіїв. Крім того, у зв'язку з воєнним конфліктом актуальними стають питання диверсифікації поставачань, розвитку альтернативних джерел енергії та впровадження технологій для забезпечення енергетичної безпеки. Дослідження конкурентних переваг підприємств проводили такі науковці, як Цюцюпа, С.В. [1], Смирнов Є.М. [2], Смолейчук І.М. [3], Бакай В. [4], Туряниця В. В. [5], Кирич Н. [6], Манн Р. [7], Близнюк С.В., Остапенко А.В. [8]. Аналізуючи попередні дослідження, слід визначити аспекти, що вимагають подальшого аналізу, а саме – впровадження стратегічних підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємств енергетичної галузі.

Результати дослідження. Сучасна енергетична ситуація в Україні, сформована під впливом різноманітних зовнішніх факторів, вимагає не лише адаптації, а й стратегічного переосмислення функціонування підприємств галузі. Відкриття можливості експорту електроенергії до країн ЄС відкриває нові перспективи для української енергетики. Починаючи з березня 2022 року, синхронізація Енергетичної Системи Континентальної Європи та Об'єднаної енергетичної системи України відкрила шлях для комерційних угод щодо експорту електроенергії. Поступове збільшення обсягів експорту, зокрема до Польщі, свідчить про високий попит на українську електроенергію у Європі [9].

Проте, на тлі військових дій та геополітичних ризиків, українська енергетика стикається зі значними викликами та загрозами. Зокрема, поява нових загроз, таких як ядерний тероризм та пошкодження критичної інфраструктури, ставить під сумнів навіть

найбільш ефективні стратегії безпеки. У 2023 році ситуація в енергетичному секторі України стала надзвичайно напруженою, і це відобразилося у значних втратах для енергетичних компаній та негативному впливі на споживачів. Протягом року до Національної комісії, що відповідає за державне регулювання у галузях енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), надійшли скарги від споживачів, щодо неприйняттого стану теплових мереж. Виробництва електроенергії знизилось на 32,5% порівняно з попереднім роком, що є тривожним сигналом і вказує на серйозні проблеми в енергетичній інфраструктурі. Зафіксовані неодноразові випадки порушення охоронних зон електричних мереж, що мають потенційно небезпечні наслідки, такі як відключення електричних мереж і знеструмлення споживачів. Це може вплинути на нормальне функціонування різних галузей економіки та побутове споживання електроенергії.

Нехтування власниками електричних мереж вимогами щодо технічної експлуатації електричних станцій і мереж, а також енергетичного обладнання, є серйозною проблемою, яка потребує негайного врегулювання. Відповідно до законодавства України, за такі порушення передбачена цивільна, адміністративна і кримінальна відповідальність [9]. Однак, незважаючи на це, Україна продовжує працювати над синхронізацією своєї енергетичної системи з Європою, що є важливим кроком у забезпеченні енергетичної незалежності та безпеки країни. Впровадження європейських стандартів та практик може допомогти українським підприємствам енергетичного сектору підвищити ефективність, забезпечити сталість енергопостачання та покращити екологічні показники. Основними напрямками для досягнення цих цілей можна вважати наступні:

1. Адаптація до стандартів ЄС у сферах безпеки, якості та екології.
2. Інвестування в сучасні технології спрямоване на підвищення продуктивності та зменшення негативного впливу на довкілля.
3. Розширення співпраці з ЄС та активна участь в міжнародних проектах та програмах, що сприяють обміну знаннями та досвідом.
4. Розвиток відновлювальної енергетики спрямований на забезпечення довгострокової енергетичної стійкості та незалежності через розробку і впровадження альтернативних джерел енергії.

Після війни відбудова та модернізація стануть невід'ємними частинами енергетичного сектору, і в цьому контексті ключовими факторами стають інновації, ефективне управління, технологічне оновлення та активна робота у сфері відновлюваних джерел енергії. Усвідомлюючи глобальність енергетичної безпеки, забезпечення конкурентоспроможності Українських енергокомпаній доцільно впроваджувати інновації в цій сфері шляхом розробки стратегічних підходів. Одним із ключових аспектів реагування на дану ситуацію є інвестування в дослідження та розвиток з метою створення та впровадження нових технологій та методів, спрямованих на підвищення продуктивності та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Українські підприємства мають великий потенціал для розширення ринків, оскільки в післявоєнний період може бути значний попит на енергію. Це відкриває можливості для росту та розвитку, що можуть бути використані шляхом розширення присутності на ринку та залучення нових клієнтів. Однак, на шляху до стабільності та стійкості підприємств енергетичної галузі важливо також розробляти стратегії, спрямовані на забезпечення стійкості бізнесу у довгостроковій перспективі. Це включає в себе планування на випадок надзвичайних ситуацій, зменшення ризиків та інвестування в стійкі технології, що дозволяють підприємствам пристосовуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Такий підхід дозволить енергокомпаніям ефективно реагувати на виклики після воєнних років та забезпечити стійкість та успішність у майбутньому.

Енергоефективність - це запорука успішного функціонування газової галузі. Для досягнення енергоефективності, економії ресурсів та мінімізації викидів парникових газів, впровадження концепції "розумної сітки" (Smart Grid) стає невід'ємною складовою розвитку газової інфраструктури. Ця стратегія управління має на меті оптимізувати роботу газових підприємств за допомогою сучасних технологій та інноваційних підходів.

Одним з головних принципів розумної сітки є збільшення автоматизації та використання цифрових технологій для збору, аналізу та управління енергетичними потоками. Для енергетичних газових підприємств це означає впровадження сучасних систем моніторингу та управління, таких як сенсорні мережі, системи дистанційного контролю та управління, технології Інтернету речей та штучний інтелект. Ці системи дозволяють збирати великі обсяги даних про виробництво, розподіл та споживання газу, а потім аналізувати ці дані для виявлення ефективних стратегій управління енергетичними потоками [11].

В енергетичній галузі України після періоду воєнних реалій важливо акцентувати увагу на формуванні власних конкурентних переваг для забезпечення стійкості та подальшого розвитку. Енергетичний сектор України, є визначний складник національної економіки, який характеризується рядом конкурентних переваг, які визначають його потенційну важливість на регіональному та глобальному рівнях. Передусім, варто зазначити вигідне географічне розташування країни, що забезпечує її унікальну позицію. Україна в своїх надрах має всі необхідні ресурси для забезпечення власних енергетичних потреб та має потенціал для експортування їх в інші країни. Це відкриває перспективи для розвитку транспортної інфраструктури та сприяє створенню стратегічних альянсів у галузі енергетики, сприяючи розширенню ринків збуту для підприємств.

Ще однією важливою конкурентною перевагою українських підприємств енергетичної галузі є науково-технічний потенціал країни, який ґрунтується на високорозвиненій науково-дослідницькій базі. Це свідчить про те, що підприємства мають в своєму штаті висококваліфікованих спеціалістів, які сприяють постійному інноваційному розвитку технологій та підвищенню ефективності виробництва. Диверсифікація енергетичного балансу представляє собою важливу перевагу для українських підприємств, що сприяє зменшенню залежності від одного джерела енергії та гарантує стійкість постачання. Умови воєнного конфлікту підкреслили актуальність цього підходу, показавши його стратегічну важливість для країни. Присутність атомної, теплової енергетики та розвинених відновлюваних джерел енергії створює більш стійку та адаптивну енергетичну систему, яка може ефективно реагувати на зміни на ринку та забезпечувати надійне енергопостачання навіть у складних умовах. Варто відзначити також великий потенціал для розвитку відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна та вітрова енергетика. Україна має сприятливі кліматичні умови та великі території для впровадження таких проєктів, що робить її привабливим ринком для інвесторів у сфері зеленої енергетики.

Надзвичайно привабливі умови для інвестицій, зумовлені діяльністю уряду України, стимулюють зростання капіталовкладень у сферу енергетики, що сприяє активному розвитку та модернізації цієї галузі. Такий підхід забезпечує підприємствам відчутну конкурентну перевагу, оскільки притягує не лише капітал, а й нові технології та інноваційні підходи. Такі дії в свою чергу підвищують ефективності виробництва, розширення ринків збуту та зміцненню позицій українських підприємств на міжнародному ринку енергетики.

Взаємозв'язок між конкурентною спроможністю підприємства післявоєнного періоду та конкурентною перевагою його продукції відображає сутність успішної конкурентної стратегії у відповідному секторі [8]. Конкурентоспроможність підприємства в енергетичній галузі, що базується на ефективності виробництва, інноваційних технологіях, а також управлінських практиках, може визначати його здатність забезпечити конкурентну перевагу через якість, надійність, ефективність та цінову привабливість своїх енергетичних продуктів або послуг.

Цей взаємозв'язок не лише впливає на сприйняття споживачами продукції та популярність бренду, але й має вагомий роль у встановленні ринкових цін, прийнятті рішень щодо інвестицій, підборі стратегічних партнерів, а також визначає можливості зростання та розвитку підприємства в енергетичному секторі. Таким чином, для досягнення успіху та стійкості на ринку енергетичної галузі необхідно ретельно розробляти конкурентну стратегію, акцентуючи увагу на забезпеченні конкурентоспроможності підприємства через поєднання інноваційних технологій,

ефективного управління та виробничої ефективності. Проте, для ефективного формування конкурентних переваг необхідно також враховувати внутрішні фактори та особливості енергетичного сектору України. У світлі вищезазначеного, наші пропозиції для покращення діяльності українських енергетичних підприємств включають: активну адаптацію до європейських стандартів; інвестування в інновації та нові технології; розширення міжнародного співробітництва; розвиток відновлювальної енергетики; зміцнення науково-технічного потенціалу та кадрового резерву.

Висновок. Українська енергетична галузь потребує стратегічного переосмислення та адаптації до нових умов, що включає в себе адаптацію до європейських стандартів, інвестування в інноваційні технології, активну участь в міжнародних проектах та розвиток відновлювальної енергетики. Зазначений комплекс заходів дозволить забезпечити стає та конкурентоздатне функціонування українського енергетичного сектору в умовах сучасного геополітичного та економічного середовища.

Список використаних джерел

1. Цюцюпа, С. В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2020 вип. 1 (57), 24–31. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-57-24-31>
2. Смирнов Є.М. Обґрунтування підходу до формування стійких конкурентних переваг підприємства. URL: www.nbu.gov.ua/portal/soc.../64.pdf.
3. Смолейчук І.М. Конкурентоспроможність галузей промисловості: методологія та досвід. Дніпропетровськ: Видавництво УВСІК, 2002. 260 с.
4. Бакай, В. (2022). Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*, (2), 145–153. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19>
5. Туряниця, В. В. (2023). Сучасна парадигма забезпечення конкурентних переваг підприємства на міжнародних ринках. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 2021, вип. 3(52). - с.264–278. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3\(52\).275809](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275809)
6. Кирич Н., Юрик Н., Шведа Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С.334-344. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21knbsro.pdf>
7. Манн, Р. (2023). Методичні засади формування конкурентних переваг підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*, вип. 5 (05), 121-127. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.5-19>
8. Близнюк С.В., Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. 2011. №7. С. 41-42.
9. Енергетика під час війни в Україні: які зміни в регулюванні? ЮРЛІГА. URL: https://jurliga.ligazakon.net/aktualno/12602_energetika-pd-chas-vyni-v-ukran-yak-zmni-v-regulyuvann
10. Виробництво електроенергії в Україні у січні-квітні 2023 %. Українська Енергетика. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/vyrobnytstvo-ee-v-ukraini-u-sichni-kvitni-2023-roku-zmenshylosia-na-194>
11. Спецпроект: Що таке Smart Grid? URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/so-skorostyu-sveta/shcho-take-smart-grid-50055452.html>

Svitlana NESVETOVA,

Lecturer of Economic Disciplines,
State Higher Educational Institution «Romny Fachove College
of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman», Ukraine

Kateryna SOROKA,

Higher vocational education student, junior bachelor's level,
SP «Finance, Banking and Insurance»
State Higher Educational Institution «Romny Fachove College
of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman», Ukraine

STRATEGIC APPROACHES TO PROVIDING COMPETITIVE ADVANTAGES OF ENTERPRISES IN THE ENERGY INDUSTRY OF UKRAINE

Abstract: The article is devoted to the study of the process of formation of competitive advantages of energy industry enterprises of Ukraine in the conditions of post-war realities, in particular, in the context of geopolitical challenges and economic transformations that allow energy industry enterprises to compete effectively on the market. The work analyzes strategic approaches affecting the competitiveness of enterprises and proposed recommendations for the formation of competitive advantages of energy enterprises.

Key words: competition, competitiveness, energy strategy, strategic management.

Оксана НІКШИНА,
д-р екон. наук, старший науковий співробітник,
завідувачка відділу ринкових механізмів та структур
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України», Україна
ORCID 0000-0002-7172-3551
ksenkych@gmail.com

Оксана ЗЕРКІНА,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри економіки
і міжнародних економічних відносин
Міжнародний гуманітарний університет, Україна
ORCID: 0000-0002-2500-3959
oksana_27@i.ua

СЕЛЕКТИВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТОВАРНИХ РИНКІВ ЯК СКЛАДОВА АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Анотація. Запропоновано методологічний підхід до селективного регулювання товарних ринків, що передбачає цілеспрямований вплив на пріоритетні сектори або «розриви» потоків між секторами й ринками системи за допомогою адаптивних регуляторних механізмів. Наголошено на циклічності процесу селективного регулювання та виділено його головні етапи з акцентом на моніторинг регуляторних заходів. Встановлено дотичність методології селективного регулювання товарних ринків та європейської практики Better Regulation.

Ключові слова: селективне регулювання, товарні ринки, сектори, «розриви» потоків, адаптивні механізми.

Актуальність. В умовах нестабільності традиційні методи та інструменти управління ринковою економікою є неефективними. Непрогнозовані зміни в зовнішньому середовищі спонукають до розробки нових механізмів регулювання товарних ринків на основі селективного та адаптивного підходів. Актуальність селективного регулювання (*далі – СР*) підвищується в періоди структурних трансформацій, модернізації та відродження, що характеризуються обмеженістю ресурсів, передусім фінансових.

Постановка завдання. Існуючі вітчизняні дослідження передбачають застосування селективного підходу, передусім, у промисловості, інвестиційній та банківській сферах. Більшість науковців визначає характер селективної політики як мікроекономічний та вертикальний. На думку Л.А. Квятковської, в селективній політиці чіткіше виявляється регулююча та управлінська діяльність держави, що визначає пріоритетні напрями розвитку певного регіону, сектору економіки, суб'єктів господарювання [1]. Метою дослідження є визначення головних методологічних положень СР товарних ринків як складової адаптивного менеджменту в сучасних умовах нестабільності.

Результати дослідження. Для інтерпретації категорії «СР товарних ринків» використаємо відтворювальний підхід, що фокусує увагу на впливі держави на процеси відтворення у системах суміжних ринків. Врахувавши сутність і цільові орієнтири СР у ринковій площині, запропоновано авторське визначення категорії «*селективне регулювання розвитку товарних ринків*», а саме: цілеспрямований вплив держави на певні сектори («точки зростання») ринків або «розриви» товарно-фінансових потоків для забезпечення відтворювального розвитку систем суміжних ринків та реалізації стратегічних пріоритетів сталого розвитку держави й суспільства [2, с. 13].

Головна ідея авторської концепції селективного регулювання товарних ринків полягає в тому, що поетапне впровадження механізмів і заходів СР, цілеспрямовано зорієнтованих, з одного боку, на стимулювання продукування доданої вартості товарів у ресурсоутворювальних (передусім, переробних) секторах суміжних товарних ринків, з іншого, на зменшення (нівелювання) «розривів» товарно-фінансових потоків між

суміжними секторами і ринками, дозволить забезпечити стійкість функціонування й розвитку товарних ринків і національної економіки загалом в умовах нестабільності [2, с. 18]. Ця концепція синтезує в єдину методологічну площину два об'єкти селективного регулювання розвитку товарних ринків (рисунок). Ці об'єкти розрізняються за природою, завданнями, механізмами СР, глибиною впливу на ринки та очікуваними ефектами.

Напрями / ефекти	Об'єкти селективного регулювання	
	I. «Розриви» товарних потоків між секторами й ринками системи	II. Пріоритетні сектори системи суміжних ринків («точки зростання»)
<i>Завдання</i>	Забезпечення безперервності відтворювального процесу, збалансованості товарно-фінансових потоків у системі	Оптимізація ринкової доданої вартості товарів у системі суміжних ринків, ефективне використання її ресурсного потенціалу
<i>Механізми селективного регулювання</i>	Адміністративні, організаційні, фінансово-економічні, інформаційні, інституційні	Інституціонально-економічні, організаційно-економічні, моніторингові; комплексні
<i>Ступінь впливу на ринки</i>	Стабілізуючий	Формуючий
<i>Очікувані ефекти селективного впливу</i>	Розширене відтворення ресурсів у секторах товарних ринків, узгодження інтересів суб'єктів різних секторів, більш об'єктивний міжсекторний перерозподіл доданої вартості	Виробничий, соціальний (створення нових робочих місць), відтворювальний (приріст ринкової доданої вартості), податковий (зростання податкових надходжень і соціальних виплат)

Рисунок – Відмінні риси об'єктів селективного регулювання товарних ринків
Джерело: розроблено авторами на основі [2].

Вагомою складовою методологічного базису СР товарних ринків є *принципи* регулювання. Авторами на основі синтезу трьох теорій (економічної стійкості, відтворення ресурсів та сталого розвитку) розроблено систему принципів селективного регулювання товарних ринків із виділенням груп загальних принципів (доцільність, системність і послідовність, адекватність, передбачуваність, об'єктивність і точність, прозорість), стійкісних (превентивність, альтернативність, оперативність, адаптивність, гнучкість і маневреність, динамічність), відтворювальних (цілеспрямованість, раціональність співвідношення методів регулювання, відтворювальна пропорційність, ефективність, зворотного зв'язку), та принципів сталого розвитку (мінімізація втрат, циклічність процесів відтворення, ринкова інклюзія), що взаємопов'язані між собою та мають спільну відтворювальну основу [3].

Процес селективного регулювання функціонування та розвитку ринкових систем має циклічний характер і включає 6 етапів [2, с.57]:

- 1) визначення мети, завдань і напрямів СР в умовах нестабільності;
- 2) оцінювання тенденцій розвитку систем суміжних ринків;
- 3) встановлення за результатами оцінювання об'єктів СР – «розривів» товарно-фінансових потоків і пріоритетних секторів ринку («точок зростання»);
- 4) обґрунтування механізмів, заходів і інструментів СР ринків;
- 5) оцінювання ефективності регуляторних механізмів і заходів;
- 6) прогнозування параметрів поточкових процесів у ринкових системах.

На кожному етапі доцільно здійснювати *моніторинг* регуляторних заходів держави, тобто постійне відстеження глибини селективного впливу на стан і тенденції розвитку систем суміжних товарних ринків з метою визначення результативності такого впливу (стабілізуючої дії) для суб'єктів різних ринкових секторів, населення та держави. У випадку відхилення від заданих цільових орієнтирів, дестабілізуючої дії або нульового ефекту держава здійснює коригування механізмів і заходів селективного регулювання, які

через певний часовий період знову піддає моніторингу й оцінці. Так реалізується принцип зворотного зв'язку, який передбачає досягнення позитивної зворотної реакції товарних ринків на механізми й заходи ЄР в умовах нестабільності. Взаємодія державних органів влади з інституціями ринків, суспільства, громад та ін. стейкхолдерів визначаються закономірностями адаптивної поведінки систем та адаптивного менеджменту.

Складні системи, у т.ч. ринкові, мають *адаптивний цикл* розвитку, в межах якого чергуються повільні та поступові етапи росту й накопичення, а також коротші періоди реорганізації, які створюють можливості для інновацій. Втручання на різних етапах адаптивного циклу може мати різні наслідки для розвитку системи. Тому іноземні учені Л. Гундерсон, К. Холлінг і С. Лайт стверджують, що існує певне «вікно можливостей» для реагування – період у межах адаптивного циклу, протягом якого ефективність цілеспрямованого впливу буде найвищою [4]. Відтак, для розробки механізмів і заходів селективного регулювання, зорієнтованих на підвищення стійкості товарного ринку, необхідно встановити етап його адаптивного циклу, що забезпечить найвищу ефективність заходів саме у визначений період часу.

Завдання впровадження адаптивного менеджменту в державному управлінні актуалізується в умовах нестабільності. Так, в Індустрії 5.0 наголошено, що процеси прийняття рішень у державному секторі не синхронізовані зі швидкістю, невизначеністю та імперативом трансформацій. Як наслідок, виникають нові вимоги до уряду, серед яких – покращена здатність швидко реагувати на мінливі обставини. В ЄС передбачено використання нових інструментів «кращого регулювання», зокрема, адаптивного регулювання, орієнтованого не лише на прогнозування тенденцій розвитку економіки, а й на «проактивне формування майбутнього» [5].

Забезпечення стійкості функціонування українських товарних ринків у воєнний і повоєнний періоди передбачає застосування механізмів і заходів селективного регулювання, яке має адаптивну природу, оскільки враховує певні системні обмеження (наприклад, товарні й територіальні обмеження), стан релевантного ринку в певний часовий період, складний вплив сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників та безпекових ризиків. Селективне регулювання товарних ринків є інструментом адаптивного менеджменту, в основі якого повинна бути багатоаспектна процедура оцінювання – як стану певного товарного ринку, так і впливу на нього регуляторних механізмів і заходів, у т.ч. інституційних.

Слід підкреслити певну дотичність методології селективного регулювання товарних ринків та європейської практики «кращого регулювання» (Better Regulation). Відмінною рисою «кращого регулювання» ЄС є його *цілеспрямованість*, тобто створення законодавства, яке досягає поставлених цілей, будучи ефективним, простим у дотриманні та з найменшим тягарем. Селективне регулювання теж є цілеспрямованим, передбачаючи цільовий вплив на певні об'єкти («точки зростання» релевантного ринку або його потокові «розриви») [6]. Це означає певну спорідненість селективного й «кращого» регулювання, можливість використання інструментів Better Regulation в управлінських технологіях на основі селективного підходу. З іншого боку, система оцінки впливу Комісії ЄС дотримується інтегрованого підходу, який оцінює економічні, соціальні та екологічні наслідки низки варіантів політики, таким чином інтегруючи стійкість у розробку політики ЄС [6].

Визначення відтворювального ефекту від впровадження селективних регуляторних заходів корелює із європейською практикою «кращого регулювання» (Better Regulation), одним із інструментів якої є оцінка впливу державного втручання в аспектах досягнення цілей, економічної ефективності та пропорційності фактичних витрат вигодам, відповідності поточним і новим потребам, а також отримання доданої цінності для ЄС. Критерієм для оцінки змін ситуації внаслідок втручання є додана вартість ЄС. Процедура має дати оцінку

доданої вартості ЄС для окремих осіб і підприємств, у відповідних випадках – для різних територій (сільських, міських, транскордонних, віддалених регіонів) [6].

Висновки. Запропоновано методологічний підхід до селективного регулювання, що передбачає подвійний цілеспрямований вплив на пріоритетні сектори або «розриви» товарних потоків між секторами й ринками системи за допомогою адаптивних механізмів, що дозволяє забезпечити стійкість функціонування товарних ринків в умовах нестабільності. На основі синтезу різних теорій розроблено систему принципів СР товарних ринків, що об'єднала групи взаємопов'язаних загальних, стійкісних, відтворювальних принципів та принципів збалансованого розвитку. Наголошено на циклічності процесу селективного регулювання функціонування та розвитку ринкових систем та виділено його головні етапи з акцентом на моніторинг регуляторних заходів держави. Показано, що селективне регулювання товарних ринків є інструментом адаптивного менеджменту. Встановлено дотичність методології селективного регулювання товарних ринків та європейської практики Better Regulation.

Список використаних джерел

1. Квятковська Л.А. Структурні елементи формування державної інвестиційної політики. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 17 (1). С.46-50.
2. Буркинський Б.В., Нікішина О.В., Тараканов М.Л., Зеркіна О.О. Селективне регулювання систем товарних ринків в умовах нестабільності: наук. доп. Одеса: ДУ «ІРЕЕД НАН України», 2022. 113 с. <https://doi.org/10.31520/978-966-02-9956-6>
3. Nikishyna, O.V., Zerkina O.O., Chebotarova N. Y. System of principles for selective regulation of commodity markets in conditions of instability. *Economic Innovations*: Odessa IMEEP NAS Ukraine, 2023. Vol. 25. № 1 (86). С.112-125. [https://doi.org/10.31520/ei.2023.25.1\(86\).112-125](https://doi.org/10.31520/ei.2023.25.1(86).112-125).
4. Gunderson L.H., Yjlling C.S., Light S.S. Barriers and Bridges to the Renewal of Ecosystems and Institutions. New York: Columbia University, Press, 1995. 593p.
5. Industry 5.0 A Transformative Vision for Europe. ESIR Polycy Brief №3. European Commission. Luxembourg: Publications Office of European Union, 2022. 30 p.
6. Better Regulation Guidelines. Commission Staff Working Document. November, 2021. 43 p. URL: <https://ial-online.org/better-regulation-guidelines-european-commission-november-2021/>

Oksana NIKISHYNA,

Dr. Econ. Sciences, Senior Researcher,
Head of Department of Market Mechanisms and Structures
State Institution «Institute of Market and Economic&Ecological Research
of the National Academy of Sciences of Ukraine», Ukraine

Oksana ZERKINA

Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Department of Economics and international economic relations,
International University for the Humanities, Ukraine

SELECTIVE REGULATION OF COMMODITY MARKETS AS A COMPONENT OF ADAPTIVE MANAGEMENT IN CONDITIONS OF INSTABILITY

Abstract. A methodological approach to the selective regulation of commodity markets is proposed, which involves targeted impact on priority sectors or "gaps" in flows between sectors and markets of the system with the help of adaptive regulatory mechanisms. The cyclical nature of the process of selective regulation is emphasized and its main stages are highlighted with an emphasis on the monitoring of regulatory measures. The relevance of the methodology of selective regulation of commodity markets and the European practice of Better Regulation has been established.

Keywords: selective regulation, product markets, sectors, "gaps" flows, adaptive mechanisms.

Микола ОГОРОДНІК,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня освіти,
освітня програма «Менеджмент»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0003-0187-2919
pol6f2@gmail.com

ПЕРСПЕКТИВИ ПОКРАЩЕННЯ ОЦІНКИ ПРОЄКТІВ ЗА ДОПОМОГОЮ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ І МАШИННОГО НАВЧАННЯ

Анотація. Встановлено доцільність інтегрованого впровадження штучного інтелекту (ШІ) і машинного навчання (МН) у проєктному управлінні. Систематизовано перспектив впровадження ШІ і МН з орієнтацією на можливість покращення точності оцінювання у проєктному управлінні, з визначенням ключових переваг і викликів, пов'язаних із впровадженням цих технологій.

Ключові слова: проєкт, оцінювання проєкту, штучний інтелект, машинне навчання

Актуальність. В умовах швидшого розвитку технологій і посилення вимог до ефективності проєктного управління, питання точності оцінювання проєктів набуває особливої актуальності. Традиційні методи оцінювання, що базуються на суб'єктивному судженні й аналізі обмеженого обсягу даних, не завжди забезпечують достатню точність оцінювання. Виникає потреба в нових інструментах, які здатні максимально глибоко аналізувати великомасштабні й складні бази даних, забезпечуючи більш високий рівень точності і надійності при прогнозуванні вартості, часових меж та потреб у ресурсах проєктів. Застосування штучного інтелекту (ШІ) і машинного навчання (МН) у проєктному оцінюванні відкриває нові можливості для аналізу і використання історичних даних, прогнозування ризиків та оптимізації процесів. Ці технології можуть кардинально змінити підходи до оцінювання, зменшивши людський фактор помилок, покращуючи ефективність та підтримуючи прийняття даних обґрунтованих рішень.

Постановка проблеми. У сфері управління проєктами точність оцінок часу, витрат та ресурсів є вирішальною для гарантування успіху проєктів. Необхідність у більш точних і автоматизованих інструментах проєктного оцінювання посилюється, оскільки проєктні команди працюють зі складнішими завданнями, широкою варіативністю проєктних умов та підвищеним рівнем невизначеності. Інтеграція ШІ і МН сприятиме проєктним менеджерам використовувати передові засоби для покращення точності планування, аналітики ризиків та вироблення рішень, і є альтернативою традиційним, мануальним методам. Однак, отримання значимих покращень у точності оцінки вимагає ретельного аналізу особливостей застосування ШІ і МН в проєктному оцінюванні, розробки методологій підготовки даних, а також забезпечення виконання алгоритмів без упереджень і з достатньо необхідним рівнем прозорості процесів. Це створює необхідність дослідження наявних технологій і підходів, оцінки переваг і ризиків, а також розробки рекомендацій щодо їх впровадження у різноманітних проєктних середовищах.

Основним завданням авторського дослідження є систематизація перспектив впровадження ШІ і МН з орієнтацією на можливість покращення точності оцінок у проєктному управлінні, з визначенням ключових переваг і викликів, пов'язаних із впровадженням цих технологій.

Результати. У процесі дослідження виявлено, що впровадження ШІ і МН у сфері оцінювання проєктів може суттєво покращити точність прогнозування ключових параметрів проєкту, включаючи час виконання, витрати та необхідні ресурси.

Однією із основних переваг використання ШІ і МН є можливість аналізувати великі обсяги даних для виявлення тенденцій і закономірностей. Так, прогнозні моделі, побудовані на основі МН, здатні визначати зв'язки між попередніми проєктами і поточним

завданням, що забезпечує точність оцінок.

За іншим аспектом, впровадження ШІ у процес оцінювання ризиків дозволяє проєктним командам виявляти потенційні проблеми до їх настання і розробляти дієві стратегії для їх уникнення. Це не тільки сприяє покращенню управління ризиками, але й зменшує ймовірність перевитрат і затримок у проєктах. Разом з цим виявило, що ШІ може значно покращити процеси вироблення рішень. Системи, засновані на ШІ, забезпечують керівникам проєктів реальні дані у режимі реального часу, що сприяє швидкому адаптуванню до змін в умовах проєкту з подальшим коригуванням.

Проте, що для успішного застосування ШІ і МН необхідно забезпечити високий рівень якості даних. Інформація повинна бути повною і об'єктивною для уникнення упереджень у результатах. Крім того, визначено, що вартість впровадження таких систем може бути вагомим бар'єром для деяких організацій. Це створює необхідність врахування балансу між потенційними перевагами і вартістю впровадження технологій.

Для максимізації ефективності ШІ і МН необхідно обрати правильні інструменти, які найкраще відповідають потребам проєкту. Вибір між різними видами алгоритмів МН, платформами для аналізу даних та інструментами ШІ може мати суттєвий вплив на результати їх використання.

Висновки. За результатами проведеного дослідження встановлено, що інтегроване впровадження ШІ і МН може не тільки покращити точність оцінок у проєктному управлінні, але й відіграти важливу роль у поліпшенні загальної стратегії проєктного управління. Для досягнення цього потрібно уважно вивчити можливості й обмеження цих технологій, а також забезпечити ретельне планування їх впровадження та неперервний моніторинг ефективності їх застосування. Проте потрібно розуміти, що перехід на нові системи оцінювання, засновані на ШІ і МН, може викликати певні складнощі, починаючи від витрат на впровадження і закінчуючи змінами в корпоративній культурі та необхідністю навчання персоналу. Тим не менше, збільшення точності оцінювання проєктів і, як наслідок, покращення їх успішності в повній мірі виправдовує ресурси, витрачені на адаптацію до цих інновацій.

Список використаних джерел

1. Project Estimation: Definition, Anatomy, and Approaches | nCube | Full Text (ncube.com). URL: <https://ncube.com/project-estimation-definition-anatomy-and-approaches/> (Accessed 14 April 2024)
2. How AI Will Transform Project Management (hbr.org). URL: <https://hbr.org/2023/02/how-ai-will-transform-project-management> (Accessed 14 April 2024)
3. Dynamic AI Project Estimation (towardsai.net). URL: <https://towardsai.net/p/machine-learning/dynamic-ai-project-estimation> (Accessed 14 April 2024)
4. Implications of Artificial Intelligence for Project Management (pmi.org). URL: <https://www.pmi.org/learning/publications/pm-network/digital-exclusives/implications-of-ai> (Accessed 14 April 2024)

Mykola OHORODNIK,

Ph.D. student,

educational program “Management”

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

EXPLORING THE POTENTIAL OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND MACHINE LEARNING TO ENHANCE PROJECT APPRAISAL

Abstract. Feasibility has been established for the integrated implementation of artificial intelligence (AI) and machine learning (ML) in project management. Perspectives are systematized regarding the implementation of AI and ML with a focus on the possibility of improving the accuracy of estimation in project management, with the identification of key advantages and challenges associated with the implementation of these technologies.

Keywords: project, project evaluation, artificial intelligence, machine learning

Оксана ОНИЩЕНКО,
канд. наук з держ. упр., доцент, доцентка кафедри підприємництва,
менеджменту організацій та логістики
Запорізький національний університет, Україна
ORCID 0000-0002-3009-3856
oksana.onishchenko.znu@gmail.com

Едуард ГЛУХОВСЬКИЙ,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Підприємництво та комерційна логістика»
Запорізький національний університет, Україна
ORCID 0009-0002-3447-9825
co4ckyro4cky@gmail.com

РОЛЬ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ В АДАПТАЦІЇ ДО ВИКЛИКІВ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Анотація. Дане дослідження розглядає роль теорії організацій у сучасному менеджменті та її важливість для адаптації організацій до умов бізнес-середовища, що швидко змінюється. Основний акцент зроблено на тому, як теорія організацій може допомогти організаціям розуміти та ефективно взаємодіяти зі складними проблемами управління, такими як: зміни технологій, глобалізація, розвиток конкуренції та зміни у споживчих уподобаннях, що забезпечить успішність організації в умовах невпевненості та змін.

Ключові слова: теорія організацій, сучасний менеджмент, умови, що швидко змінюються

Актуальність. Роль теорії організацій в адаптації до викликів сучасного менеджменту залишається критичною для успіху організацій у динамічному світі, адже теорія організацій допомагає розуміти швидкі та постійні зміни в економічному, технологічному, соціальному та політичному середовищі, з якими стикаються організації – та реагувати на них ефективно

Крім того, зростаюча глобалізація ринків та конкуренція з боку міжнародних компаній створює потребу в адаптації для виживання та процвітання на міжнародному рівні. Теорія організацій допомагає розуміти міжнародні ринки та оптимальні стратегії ведення бізнесу.

Постановка завдання. Завданням даного дослідження є аналіз основних викликів, з якими стикаються сучасні організації у контексті бізнес-середовища, що швидко змінюється, та визначення ролі теорії організацій в процесі адаптації організацій до цих викликів.

Результати дослідження. У сучасному світі, де наука і бізнес взаємодіють і змінюються на великій швидкості, теорія організацій виявляється ключовою у розумінні та адаптації до нових викликів. Це розглядається не лише як аспект управління, але і як невід'ємна складова системи знань, що впливає на розвиток суспільства в цілому. Сучасний підхід до теорії організацій враховує вплив глобалізації, цифровізації та сталого розвитку, а також пропонує нові інструменти та стратегії для оптимізації організаційного функціонування.

Теорія організацій відіграє ключову роль у розвитку сучасної управлінської науки та практики. Ця наукова дисципліна вивчає різноманітні аспекти організаційних структур, процесів та поведінки людей в організаційних середовищах.

Сучасний підхід до теорії організацій визначає її роль як основоположника для розуміння складності та динаміки організаційних систем. Враховуючи інновації та технологічні зміни, теорія організацій стає необхідним інструментом для адаптації підприємств та наукових установ до змін у зовнішньому середовищі. Гнучкість та

відкритість до новаторських концепцій дозволяють впроваджувати стратегії, які підтримують ефективне функціонування організацій у сучасному світі.

Сучасні виклики, такі як глобалізація та зростаюча складність бізнес-процесів, покликані підкреслити значущість теорії організацій у сучасній системі знань. Переосмислення ролі лідерів та вдосконалення методів управління ресурсами стають важливими завданнями на шляху до успішної інтеграції організацій в глобальний ринок.

Роль та особливість теорії організацій в процесі адаптації організацій до викликів сучасного менеджменту відобразимо в Таблиці:

Таблиця – Роль та особливості Теорії організацій в адаптації до викликів сучасного менеджменту

Особливість наукової дисципліни	Значення в контексті адаптації
Застосування системного підходу	Організації розглядаються як складні системи, в яких кожна частина взаємодіє з іншими, та зміни в одній частині можуть вплинути на всю систему в цілому.
Акцент уваги на гнучкості та адаптивності організацій до змін у зовнішньому середовищі	Організації повинні бути готові до швидкої реакції на зміни в ринкових умовах, технологіях та інших сферах.
Розуміння організаційних структур	Теорія організацій надає знання про різні типи організаційних структур та їх властивості. Це дозволяє менеджерам вибирати оптимальні структури для своїх організацій, які відповідають їхнім потребам та стратегічним цілям.
Управління змінами	В сучасному бізнес-середовищі зміни стали не лише нормою, але й необхідністю. Теорія організацій допомагає розуміти процеси змін в організаціях та визначає ефективні стратегії управління змінами.
Ефективне управління ресурсами	Теорія організацій надає інструменти для ефективного управління ресурсами, включаючи людські, фінансові, матеріальні та інші ресурси. Це включає в себе стратегії мотивації персоналу, оптимізацію процесів та управління ризиками.
Стратегічне управління	Теорія організацій допомагає розуміти основні принципи стратегічного управління та розробки стратегій, що дозволяє організаціям пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі та досягати конкурентних переваг.
Розвиток концепцій корпоративної культури та соціальної відповідальності організацій	Однією з ключових особливостей теорії організацій є аналіз організаційної культури. Розвинені теоретичні концепції дозволяють керівникам розуміти, як культура впливає на рішення, мотивацію працівників, сприйняття стратегічних цілей тощо. Культура організації стає ключовим елементом її успіху, а соціальна відповідальність стає все більш важливою для формування позитивного іміджу та стабільного розвитку.

Джерело: розроблено авторами

Отже, теорія організацій в сучасному світі визначається не лише як інструмент управління, але і як ключовий компонент системи знань. З її допомогою можна досягти високої адаптивності та ефективності організацій в умовах, що швидко змінюються. Інтеграція нових підходів та стратегій, орієнтованих на інновації та сталість, визначає

перспективи розвитку теорії організацій у майбутньому, забезпечуючи тим самим сталу конкурентоспроможність сучасних підприємств та наукових установ.

Зазначені реалії сучасного світу ставлять перед теорією організацій завдання підтримувати постійне вдосконалення та інновації. Перехід до глобального співтовариства вимагає нових підходів до управління, де теорія організацій служить важливим керівником для тих, хто прагне не тільки вижити в умовах зміни, але і процвітати.

Загалом, теорія організацій виступає як основний інструмент для адаптації організацій до викликів сучасного менеджменту, допомагаючи їм ефективно функціонувати, розвиватися та досягати стратегічних цілей.

Висновки. Теорія організацій відіграє критичну роль в адаптації до викликів сучасного менеджменту, оскільки вона надає фреймворк для розуміння, аналізу та вирішення різноманітних проблем, які виникають у сучасних організаціях.

Очікується, що розвиток теорії організацій буде невід'ємно пов'язаний із розвитком інших галузей знань, формуючи високоспеціалізовані методики та моделі. Завдяки інтеграції нових підходів, спрямованих на впровадження інновацій та сталий розвиток, теорія організацій матиме вирішальний вплив на формування сучасного підприємництва і дослідницької спільноти.

У підсумку, роль теорії організацій у сучасній системі знань визначається її здатністю відповідати викликам часу, сприяючи не лише ефективному управлінню, але й творчому вдосконаленню та інноваціям. Інтеграція цих принципів визначатиме успішний шлях до сталого розвитку організацій у сучасному, динамічному світі.

Вважаємо, що результати роботи служать важливим джерелом для подальшого дослідження та розуміння ролі теорії організацій у сучасному менеджменті.

Список використаних джерел

1. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Теорія організації : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 424 с.
2. Монастирський Г.Л. Теорія організації : підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с.
3. Онищенко О. А. Теорія організації : конспект лекцій (англійською мовою) для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2019. 122 с.

Oksana ONYSHCHENKO,

Ph.D. in Public Administration, assistant professor,
associate professor at the department of entrepreneurship,
management of organizations and logistics
Zaporizhzhia national University, Ukraine

Eduard HLUKHOVSKIY,

bachelor's student,
educational program "Entrepreneurship and logistics"
Zaporizhzhia National University, Ukraine

THE ROLE OF ORGANIZATION THEORY IN ADAPTATION TO THE CHALLENGES OF MODERN MANAGEMENT

Abstract. This study examines the role of organizational theory in modern management and its importance for the adaptation of organizations to the conditions of a rapidly changing business environment. The main emphasis is placed on how organization theory can help organizations understand and effectively interact with complex management problems such as: changes in technology, globalization, the development of competition and changes in consumer preferences, which will ensure the success of the organization in conditions of uncertainty and change.

Keywords: theory of organizations, modern management, rapidly changing conditions

Алла ОСОКІНА,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0001-5321-1053

osokina@kneu.edu.ua

Катерина НОВІКОВА,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Бізнес-адміністрування (універсальна)»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0000-4539-8567
novikovaekaterina.et@gmail.com

ОРГАНІЗАЦІЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА РИЗИКИ

Анотація. В роботі проаналізовані актуальні проблеми та ризики, з якими стикаються фармацевтичні підприємства України при здійсненні закупівельної діяльності сировини та матеріалів, що використовуються у виробництві лікарських засобів. Розглянуто основні законодавчі та регуляторні обмеження. Особливу увагу приділено зміні ланцюгів поставок, спричинених воєнними діями в Україні.

Ключові слова: закупівельна діяльність, ланцюги постачання, фармацевтичні інгредієнти

Актуальність. Закупівельна діяльність та управління процесами матеріально-технічного забезпечення фармацевтичних підприємств посідають важливе місце у виробничому циклі, адже виробничі підприємства потребують безперервного постачання сировини, матеріалів та інших товарів і послуг для можливості здійснення своєї діяльності. В 2022-2024 роках фармацевтичні компанії України стикнулися з рядом проблем, спричинених зовнішніми та внутрішніми чинниками, які значно вплинули на їх закупівельну діяльність та поставили під загрозу виробництво критично важливих лікарських засобів.

Постановка завдання. Складні соціально-економічні умови, в яких функціонують фармацевтичні підприємства України, вимагають створення нових підходів щодо організації закупівельної діяльності з врахуванням викликів сьогодення та можливих ризиків.

Результати дослідження.

Закупівельна діяльність є важливою складовою функціонування будь-якої бізнес-організації незалежно від її спеціалізації та розміру. Своєчасне забезпечення підприємства необхідними матеріалами, комплектуючими виробами, устаткуванням, товарами, послугами, тощо, має значний вплив на кінцеві результати його діяльності.

Дослідженням проблематики організації закупівельної діяльності в ланцюгу постачання виробничих компаній присвячено праці [1,2,3]. Специфіка такої діяльності в фармацевтичному сегменті регламентується також рядом нормативних та законодавчих вимог, що значно ускладнює процеси її налагодження та покращення. Закупівля фармацевтичних субстанцій, стандартних зразків, референтних лікарських засобів та інших речовин, що використовуються у фармацевтичному виробництві, з огляду на ці вимоги, має ряд обмежень.

Зокрема, обмежується ввезення на територію України субстанцій, що не пройшли державну реєстрацію та не внесені в Державний реєстр лікарських засобів України [4]. Ввезення незареєстрованих субстанцій регулюється Наказом МОЗ України № 237 від 26.04.2011 р. «Про затвердження Порядку ввезення на територію України незареєстрованих лікарських засобів, стандартних зразків, реагентів» [5].

Окрім цього, на період дії воєнного стану при закупівлі сировини і матеріалів іноземного походження слід звертатися зі списком товарів Критичного імпорту, де перелічені дозволені для ввезення речовини [6]. Якщо ж речовина відноситься до товарів подвійного призначення, то для її ввезення необхідно отримати спеціальний дозвіл від Служби експортного контролю України.

Всі ці законодавчі обмеження мають бути враховані під час здійснення

закупівельних процесів, бо вони обмежують виробників у виборі та збільшують терміни поставки за рахунок очікування дозволів від різних державних органів.

Окрім законодавчих обмежень на фармацевтичних підприємствах діють спеціальні вимоги щодо якості активних фармацевтичних інгредієнтів, допоміжних речовин та інших матеріалів, що використовуються в процесі виробництва лікарських засобів: специфікації, методи контролю якості, реєстри затверджених виробників та постачальників сировини та матеріалів, затвержені ланцюги постачання.

Кількість виробників фармацевтичних субстанцій належної якості та з усіма необхідними документами для реєстрації в Україні є обмеженою. Особливо це стосується субстанцій для виготовлення онкологічних, біофармацевтичних та лікарських засобів від орфанних захворювань.

Отже, виробники лікарських засобів значно обмежені в виборі сировини та матеріалів, яку вони можуть закуповувати для виготовлення лікарських засобів та не можуть швидко замінити її на іншу альтернативну. Це потребує значних витрат як часових, так і фінансових.

Аналізуючи розвиток закупівельної діяльності, можна відзначити, що цей вид діяльності особливо вразливий до змін зовнішнього середовища та появи так званих «чорних лебедів» - непередбачуваних обставин, що виникають у світі.

Під час першої і другої світової війни, що супроводжувалися дефіцитом матеріалів та закриттям багатьох підприємств, закупівельна діяльність зазнала кризи і майже не розвивалася. Подібне явище спостерігалось в 2019-2020 роках, коли закупівельна діяльність підприємств у всьому світі була паралізована обмеженнями у зв'язку з пандемією COVID-19.

Тож не дивно, що з початком повномасштабної війни в Україні, закупівельна діяльність підприємств була паралізована та зазнала певних змін, що напряму вплинуло на виробничі можливості та здатність компаній виготовляти медичні препарати та поставляти їх на ринок.

Фармацевтична промисловість відрізняється високою імпортозалежністю. Більша частина сировини та матеріалів, що використовуються у виробництві лікарських засобів, ввозиться з країн Європи та Азії.

Воєнні дії повністю змінили та значно ускладнили ланцюги постачання імпортованої сировини та матеріалів. Відсутність авіасполучення та закриття портів змусило перейти на нові схеми поставок, що призвело до значних фінансових витрат для компаній-виробників.

Великі компанії були вимушені відкривати склади в Європі для зберігання товарів, що прямують морськими шляхами чи авіа з метою їх зберігання та подальшого групового транспортування в Україну автомобільним транспортом. Вартість логістичних послуг зросла ще за рахунок удорожчання палива, зростання курсу валют та у зв'язку зі збільшенням попиту на автоперевезення.

Новим викликом стало блокування кордонів з Польщею. Затримки на кордоні на 2-3 тижні призвели до нової хвилі підняття цін на автоперевезення. Особливо критичним це стало для поставок сировини, що потребує особливих умов транспортування.

Терміни поставок збільшилися з 30-45 днів до 60-90 днів, а в деяких випадках і до 120 днів.

Логічною відповіддю на це було б збільшення кількості складських запасів сировини та матеріалів, однак є ризик їх знищення під час ракетних атак або псування в наслідок тривалих відключень електроенергії.

Слід також звернути увагу, що до початку повномасштабної війни українські компанії-виробники співпрацювали з виробниками сировини та матеріалів з Білорусії та Росії, або з філіалами крупних європейських компаній, розташованими на території Росії чи у країнах Прибалтики з орієнтацією на російський ринок. З початком війни це співробітництво припинилося, що змусило українських виробників шукати нові джерела постачання, а інколи і повністю відмовитися від виробництва певних категорій товарів у зв'язку з низькою рентабельністю.

Внутрішній ринок сировини та матеріалів також зазнав змін. Постачальники були вимушені відмовитися від великих складських запасів у зв'язку з ризиками їх втрати, тому

складські позиції, які раніше можна було придбати впродовж 1-2 тижнів перетворилися на позиції під замовлення з довгими термінами очікування та 100% передплатою. Зміна умов оплати значно вплинула на фінансову стійкість компаній, бо оплата на 2-3 місяці вперед і розмиті терміни поставки потребує значних фінансових заощаджень.

Все це призвело до підвищення витрат на виробництво та підвищення собівартості готової продукції, значних затримок з поставками сировини та матеріалів, появою дефектури товарів певних категорій.

З огляду на визначені ризики та проблеми, питання стабілізації закупівель в фармацевтичному бізнесі фактично визначає здатність компанії виготовляти препарати зі свого продуктового портфелю та задовольняти попит на ліки. Адаптаційні заходи щодо покращення організації закупівельної діяльності мають бути спрямованими на забезпечення гнучкості та прозорості процесів закупівель, їх спрощення та швидкого перегляду з метою внесення змін та корегувань. Саме така гнучкість дозволить швидко реагувати на виклики ринку та адаптуватись до них.

Висновки. Фармацевтичні підприємства України продовжують працювати, не зважаючи на існуючі загрози навколишнього середовища. Значний вплив на закупівельну діяльність має держава за рахунок законодавчих обмежень на імпортовану сировину та матеріали та регуляторних обмежень щодо якості сировини та матеріалів. Серед інших проблем велику увагу слід приділити зміні логістичних шляхів та ланцюгів постачання, обмежений вибір виробників та постачальників, підвищення витрат на логістичні послуги та підвищення вартості сировини та матеріалів. Найбільшими ризиками є втрата складських запасів, несвоєчасні поставки, відсутність сировини належної якості, значні фінансові витрати на підтримання складських запасів.

Список використаних джерел

1. Нагорна І.І., Мацишина О.В. Організація постачання матеріальних ресурсів на підприємство. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми і перспективи*. 2020. №1. С.220-221. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/issue/view/БІМ>
2. Матвієнко-Біляєва Г. Л., Ляліна Н. С., Котельникова Ю. М. Основні напрями розвитку логістики підприємств та її основні концепції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24, частина 2.
3. Крикавський, С. В. Логістика та управління ланцюгами поставок: підручник / С. В. Крикавський, О. А. Похильченко, М. Фертч. Львів : Львівська політехніка, 2020. 848 с.
4. Державний реєстр лікарських засобів України URL: <http://www.drlez.com.ua/>
5. Про затвердження Порядку ввезення на територію України незареєстрованих лікарських засобів, стандартних зразків, реагентів: Наказ МОЗ України № 237 від 26.04.2011 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0965-11#Text>
6. Про перелік товарів критичного імпорту: Постанова Кабінету міністрів України № 153 від 24.02.2022 р. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/kp220153?an=1&ed=2022_03_13

Alla OSOKINA,
Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Department of Management
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
Kateryna NOVIKOVA,
master's student,
educational program “Business Administration general”
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

ORGANIZATION OF PROCUREMENT ACTIVITY OF UKRAINIAN PHARMACEUTICAL ENTERPRISES: PROBLEMS AND RISKS

Abstract: This paper analyzes the current problems and risks faced by Ukrainian pharmaceutical enterprises in carrying out their procurement activity for raw materials and goods used in the production of medicinal products. The main legislative and regulatory constraints are examined. Special attention is paid to changes in supply chains caused by military actions in Ukraine.

Keywords: procurement activities, supply chains, pharmaceutical ingredients

Станіслав ПЕТЬКО,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри міжнародного менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ODCID 0000-0002-5686-1067
petkostas1990@gmail.com

ОСНОВНІ ТИПИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В Е-КОМЕРЦІЇ

Анотація. В епоху розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та інтернет платформ, важливу роль в торговельних відносинах між бізнесом, споживачами та державами почала відігравати е-комерція, яка є одним з основних компонентів розвитку цифрової економіки. Поява fintech рішень від фінансових компаній та платіжних систем привидішили процес розвитку е-комерції та адаптації споживачів до нового тренду в торговельних відносинах. Моделі е-комерції широко використовуються для просування своїх товарів та послуг не тільки глобальним бізнесом, а й малим та середнім бізнесом (SMEs), який отримав безпрецедентні конкурентні переваги.

Ключові слова. Е-комерція, інформаційно-комунікаційні технології, цифровізація, бізнес модель, споживач.

Актуальність. Цифровізація глобальної економіки відкрила малому та середньому бізнесу нові можливості для охоплення широкої ринкової аудиторії в різних куточках світу, використовуючи при цьому нові цифрові бізнес-моделі, які є більш конкурентоздатними порівняно з традиційними. Платформізація бізнес-процесів призвела до динамічного розвитку цифрових сервісно-орієнтованих торговельних інтернет компаній-посередників, де послуги для електронної комерції є основним джерелом прибутку. Використання бізнес-моделі *е-комерції* надало малому та середньому бізнесу безпрецедентні переваги, бо така модель дозволила продавати товари та послуги в онлайн режимі, використовуючи послуги інтернет платформ [1; 2].

Результати дослідження. За своєю природою *е-комерція* – це торговельні відносини з купівлі/ продажу товарів та послуг в онлайн режимі завдяки глобальній мережі Інтернет, при якій широко використовуються платіжні послуги fintech індустрії (рисунок). *Е-комерція* змінила традиційний підхід ведення бізнесу, що дозволило здійснювати транзакції в режимі онлайн 24/7 з будь-якої точки світу [5; 6]. Основною конкурентною перевагою та ключовою особливістю *е-комерції* є її доступність. Маючи доступ до інтернет мережі, клієнти можуть відфільтровувати, завантажувати та переглядати значний обсяг цифрового контенту в різних точках продажу щодо тих товарних позицій, які їх цікавлять. Після цього клієнт, порівнявши ціни та обравши найкращу пропозицію, купує необхідний товар або послугу без необхідності фізичного відвідування точки продажу, здійснивши онлайн платіж. Зазвичай, здійснюючи фінансову транзакцію в *е-комерції*, клієнти використовують платіжні fintech рішення від провідних fintech сервісів (Mastercard, Visa, PayPal, Alipay, WeChatPay, UnionPay, Privat24 та ін.).

Цифровий підхід у бізнесі *е-комерції* не тільки заощаджує багато часу (як покупцям, так і продавцям), але й пропонує клієнтам гнучкий рівень вибору товарів та послуг, з яким традиційний офлайн не може впоратися. Іншими словами, *е-комерція* забезпечує компаніям (особливо SMEs) ефективний спосіб масштабування свого бізнесу, розширення присутності на ринку, створення клієнтської бази без значних витрат на утримання персоналу, фізичних магазинів та складів.

Як показано на рисунку глобальні рітейл продажі через *е-комерцію* сягнули 5.8 трлн дол. США у 2023 році. Це свідчить про те, що починаючи з 2014 року і до 2023 року показник рітейл продажів зріс більш ніж у чотири рази. Протягом останніх десяти років глобальні рітейл продажі завдяки бізнес-моделі *е-комерції* мали тренд до постійного зростання. За прогнозами аналітиків консалтингової компанії Statista глобальні рітейл продажі у 2027 році сягнуть 8 трильйонів дол. США. Тому можна сказати, що глобальний тренд розвитку *е-комерції* тільки набиратиме оберті.

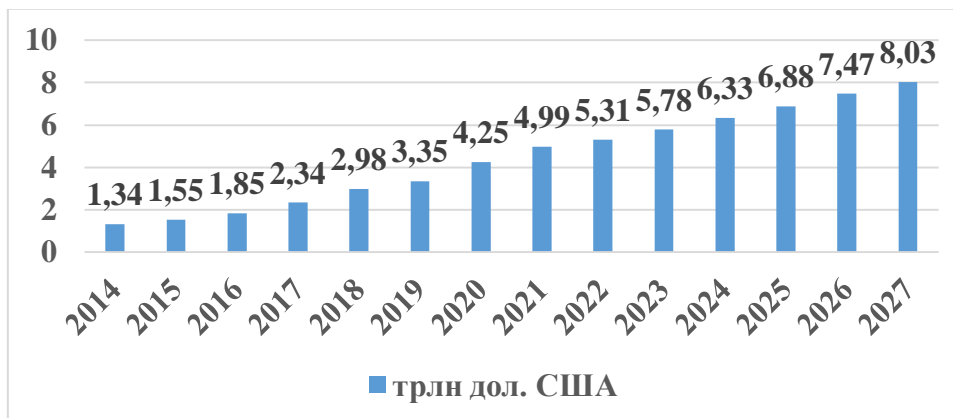


Рисунок – Динаміка рітейл продажів через *e-комерцію* в світі за 2014–2023 роки (трлн дол. США) з подальшим прогнозом до 2027 року.

Джерело: [4].

Серед ключових гравців ринку *e-комерції* можна виділити китайського інтернет гіганта компанію Alibaba, американські компанії Amazon та eBay на які припадає більш ніж 50 % глобальних рітейл продажів. За підсумками 2023 року китайський ринок *e-комерції* став найбільшим, бо саме онлайн інтернет продажі в Китаї налічували більш ніж 50 % від усіх транзакцій у роздрібній торгівлі, де Індонезія зайняла друге місце (маючи 32 % онлайн продажів), а Великобританія та Республіка Корея – по 30 % онлайн продажів. Найшвидше зростаючими ринками *e-комерції* у сегменті онлайн рітейл продажів стали такі країни як Індія та Філіппіни – зростання на 20 % порівняно з 2022 роком.

В *e-комерції* існує шість традиційних типів бізнес-моделей: B2B (бізнес для бізнесу), B2C (бізнес для споживача), C2C (споживач для споживача), B2B2C (бізнес для бізнесу для споживача), C2B (споживач для бізнесу), B2G (бізнес для уряду) та чотири бізнес-моделі *e-комерції* у системі *e-урядування*: G2G (держава для держави), G2C (держава для споживача), G2B (держава для бізнесу), C2G (споживач для держави) [3]. Далі розглянемо більш детально основні бізнес-моделі в *e-комерції*.

B2B (бізнес для бізнесу) – у цій моделі *e-комерції* транзакції відбуваються напряму між компаніями (бізнесом). Як правило, така бізнес-модель включає торговельні відносини між виробниками та оптовиками (дилерами) або оптовиками, які співпрацюють з оптово-роздрібним бізнесом. Модель B2B характеризується тим, що вона зосереджена на спрощенні торговельних відносин між компаніями, а не між компанією та окремими споживачами.

B2C (бізнес для споживача) є найбільш поширеною бізнес-моделлю електронного бізнесу, що безпосередньо забезпечує торговельні відносини між компаніями та кінцевими споживачами. На відміну від B2B, характерною рисою бізнес-моделі B2C є те, що при ній здійснюються прямі продажі, при якій придбані в режимі онлайн товари та послуги осідають та використовуються безпосередньо кінцевим споживачем.

B2G (бізнес для держави) така бізнес-модель передбачає економічні відносини між бізнесом та державою (з усіма органами влади), яка полягає у постачанні компаніями товарів та послуг, реалізації спільних інвестиційних проєктів з державними органами влади та їх підконтрольним організаціям на тендерній основі. До прикладів бізнес-моделі B2G можна віднести: продаж товарів та послуг таким державним органам влади та організаціям як армія (закупівля спорядження), поліція (закупівля автомобілів), медичні заклади (закупівля медичного обладнання), освітні заклади (закупівля харчування для дітей), а також реалізацію інвестиційних інфраструктурних проєктів (побудова шкіл, лікарень, сміттєпереробних заводів, автомобільних доріг та ін.).

C2C (споживач для споживача) характеризується взаємними економічними відносинами безпосередньо між кінцевими споживачами (домогосподарствами). C2C дозволяє звичайним споживачам напряму купувати/продавати товари та послуги за допомогою сервісів від торговельних інтернет платформ та їх мобільних додатків. Прикладом C2C бізнес-моделі *e-комерції* може слугувати американська глобальна платформа *eBay* (інтернет аукціон та інтернет магазин), на сервісі якої споживачі активно продають/купують товари та послуги.

C2B (споживач для бізнесу) зазначену бізнес-модель використовують споживачі, які виробляють певну цінність (товар/послугу), за яку може заплатити бізнес. Купівля/продаж товару або послуги відбувається завдяки посередників – сервісів пошукових інтернет платформ. Наприклад, фахівець з консалтингу або бухгалтер пропонує свої послуги на пошукових платформах з фрилансу та виставляє бажану грошову винагороду за свої послуги. Зазвичай такі фахівці-фрилансери не мають юридичну особу, але співпрацюють з бізнесом у приватному порядку. Інший приклад – фотографії, картини або книги, які талановита людина сама «виробляє», установлює на них ціни та продає на інтернет платформах, які потім купляє бізнес для своїх цілей або перепродажу.

B2B2C (бізнес-бізнес-споживач) – гібридна форма бізнес-моделі *e-комерції*, яка поєднує в собі елемент B2B та B2C, при якій існує посередник, що продає товари та послуги кінцевим споживачам. Класичним прикладом такої бізнес-моделі слугує продаж виробничою компанією товарів/послуг своїм первинним дилерам або торговельним мережам (B2B) та паралельний продаж посередником при виробничій компанії через свій оптово-роздрібний інтернет магазин товарів та послуг для кінцевих споживачів (B2C). У такому сегменті посередником може бути звичайний менеджер з продажів у виробничій компанії, який займається оптово-роздрібним напрямком *e-комерції* для кінцевих споживачів. Використовуючи таку бізнес-модель, виробнича компанія задовольняє потреби іншого бізнесу та веде безпосередню комунікацію з кінцевим споживачем через свого посередника.

G2G (держава для держави) є прикладом *e-урядування* в концепті бізнес моделі *e-комерції*, яка полягає в обміні інформацією між державними органами влади та організаціями у цифровому виді. Така модель використовується для спрощення комунікації між усіма органами державної влади, мінімізація корупційного елементу в державних організаціях, підвищення прозорості у прийнятті управлінських та комерційних рішень щодо тендерних закупок. G2G включає в себе такі важливі елементи: інтегровані системи, обмін цифровими даними, державні послуги, безпечний обмін даними, що безпрецедентно підвищує ефективність функціонування державних органів влади та організацій.

G2C (держава для споживача) є елементом електронного бізнесу, який можна віднести до окремого типу *e-комерції* завдяки використанню громадянами інтернет порталів в отриманні державних послуг або допомоги. На відміну від інших бізнес-моделей *e-комерції*, G2C зосереджується на фінансових транзакціях між урядом та громадянами завдяки надання останнім державних послуг або фінансової допомоги.

G2B (держава для бізнесу) бізнес-модель *e-комерції*, яка полягає в комунікації між державою та бізнесом у випадку, коли компанії використовують державні інтернет портали для отримання або пролонгації потрібних документів, сплати податків, участі в державних тендерах та інвестиційних проектах. Прикладом бізнес-моделі G2B може бути, коли власник бізнесу (ТОВ або ФОП) використовує державний інтернет портал для поновлення тютюнової/алкогольної ліцензії або сплати податки за визначений період в мобільному додатку «Дія».

C2G (споживач для держави) бізнес-модель *e-комерції*, яка зосереджена на фінансових відносинах між громадянами та державними організаціями. Така модель забезпечує швидку комунікацію та інформативність між споживачами та державними організаціями, в якій кінцеві споживачі послуг від держави використовуючи мобільні додатки або інтернет портали можуть сплачувати за надані послуги. Наприклад,

громадянин України використовуючи мобільний додаток Дія, може сплатити гроші за судові послуги державі. Студент, який навчається на контракті в державному навчальному закладі сплачує кошти державі за своє навчання. Споживач-домогосподарство використовуючи додаток Privat24 сплачує кошти державним підприємствам за спожитий газ та його транспортування.

Слід звернути увагу на те, що *e-комерція* та *e-урядування* тісно пов'язані між собою, бо сегменти *G2G*, *G2C*, *G2B*, *C2G* свідчать про універсальність бізнес-моделей *e-комерції*, які адаптуються до різних секторів економіки включаючи державний апарат та його послуги для бізнесу та громадян.

Висновки. Незважаючи на широке використання малим та середнім бізнесом в країнах, що розвиваються цифрових інструментів для розробки нових продуктів, виходу на нові ринки збуту, здійснення фінансових транзакцій за товари та послуги, наявність своєчасних статистичних даних про динаміку та тренди розвитку *e-комерції* в глобальній економіці залишається на доволі низькому рівні. На відміну від розвинутих країн, для малого та середнього бізнесу в країнах, що розвиваються відсутність статистичних даних основаних на опитуваннях щодо використання бізнесом ІКТ, обсягів та трендів розвитку *e-комерції*, динаміки здійснених цифрових послуг сповільнює процес її розвитку. Обмежений доступ до статистичних даних створює виклики для урядовців в країнах, що розвиваються, які прагнуть відстежувати прогрес цифровізації економік для проведення подальшої ефективної цифрової економічної політики, яка має забезпечити довгострокове економічне зростання для країн.

Список використаних джерел

1. Петько С. М. Електронна комерція в цифровій екосистемі Республіки Кореї. *Економічний вісник Національного технічного ун-ту України «Київський політехнічний інститут»* : зб. наук. пр. / Нац. техніч. ун-т України «КПІ ім. Ігоря Сікорського» ; [редкол.: Кравченко М. О. (голов. ред.) та ін.]. – Київ : Вид. дім «Гельветика», 2022. Вип. 23. С. 61–67. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264630>
2. Шуршина О. В., Петько С. М. Цифрові платформи в системі глобальної торгівлі. *Theoretical aspects of education development* : proceedings of the III International scientific and practical conference. (Warsaw, Poland, January 24–27, 2023) / International Science Group ; [ed. board: Pluzhnik E. (ed.-in-chief) et al.]. – Warsaw, 2023. P. 115–118. URI: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/39257>
3. Ashraf Sharjeel. Types of Ecommerce Business Models That Work in 2022 [Guide]. *CLOUDWAYS BY DigitalOcean*. Updated on February 25, 2022. URL: <https://www.cloudways.com/blog/ecommerce-business-models/>
4. Chevalier Stephanie. Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2027. *Statista*. Feb 6, 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/> (Дата звернення: 0203.2024)
5. Digital Trade for Development. World Trade Organization. Switzerland. WTO Publications. 2023. 56 p.
6. E-commerce and Digital Economy Programme Year in Review 2022. Looking beyond current crises: boosting digital readiness in developing countries. / United Nations Conference on Trade and Development. UNCTAD/DTL/ECDE/INF/2023/1. 2023. 68 p.

Stanislav PETKO,
Ph.D., Associate Professor,
International Management Department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

THE MAIN TYPES OF E-COMMERCE BUSINESS MODELS

Abstract. In the era of ICT and internet platforms development, e-commerce began to play the crucial role in the relations between businesses, consumers and states, which is one of the main components of the digital economy. The emergence of fintech solutions from financial companies and payment systems has accelerated the process of e-commerce development and consumer adaptation to the new trend in trade relations. E-commerce models are widely used to promote their goods and services not only by global businesses, but also by small and medium-sized businesses (SMEs), which have gained unprecedented competitive advantages.

Keywords. E-commerce, ICT, digitalization, business model, consumer.

Віктор ПРОРОК,
Аспірант Інституту підготовки кадрів
державної служби зайнятості України, Україна
ORCID 0000-0002-0582-6894
vika.prorok@gmail.com

ЗДІЙСНЕННЯ ІРО ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ РЕФОРМИ ВЛАСНОСТІ

Анотація. Розглянуто ключові тенденції в області можливостей приватизації вітчизняних державних підприємств через механізми первинного публічного розміщення акцій (ІРО). Узагальнено стратегічні наміри та ринкові сигнали з боку органів влади та профільних фахівців щодо варіантів стратегії ІРО, формату продажу акцій, особливостей організації процесу, учасників і потенційних інвесторів. Проаналізовано передумови успішних ІРО державних підприємств в Україні та організації доступу до цього процесу громадян України. Досліджено зарубіжний досвід здійснення ІРО з державною участю та виявлено національні особливості впливу на реформи власності та корпоративне управління.

Ключові слова. Державне підприємство, ІРО, ефективність, реформування, корпоративне управління

Актуальність теми дослідження. Глобальний світовий ландшафт публічних компаній характеризується значною кількістю частково державних компаній. У багатьох із цих компаній держава зберігає ефективний контроль, не будучи мажоритарним власником. У розвинутих економіках держава інвестує кошти в зареєстровані на біржі компанії, які становлять 6% загальної ринкової капіталізації. У країнах з економікою, що розвивається, ця частка оцінюється в три-чотири рази вище і, ймовірно, зростатиме, оскільки багато країни з великими державними секторами використовують частковий лістинг на фондовому ринку як бажаний метод вилучення з боку держави [1].

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення ключових тенденцій в області можливостей приватизації вітчизняних державних підприємств через механізми первинного публічного розміщення акцій (Initial Public Offering, ІРО), доступ до цього процесу громадян України, узагальнення стратегічних намірів та ринкових сигналів з боку органів влади та профільних фахівців.

Результати дослідження. Питання про виведення державних компаній на публічні ринки капіталу в Україні дискутується вже досить давно, що свідчить про його безумовну актуальність. Зокрема у 2021 році на державному рівні було з'явлено про те, що громадянам України запропонують покупку акції державних компаній, які продаватимуться на відкритому ринку, тобто на фондовій біржі. Мова про первинні публічні розміщення на відкритому ринку. За рахунок участі у цьому процесі громадян, такі угоди прийнято називати «народними» ІРО. «Народне» ІРО — це часткова приватизація державних компаній шляхом виведення частини їх акцій на біржу, яке у тому числі спрямоване на популяризацію фондового ринку. У 2022 році також обговорювалася можливість здійснення ІРО для застосунку «Дія». У Таблиці узагальнено ключову інформацію щодо окремих аспектів «народних» ІРО в Україні.

«Народні» ІРО вже проводили в багатьох країнах. Наприклад, у Польщі перший масштабний розпродаж акцій було здійснено на прикладі страхової компанії PZU ще у 2010 році. На Варшавській фондовій біржі було виставлено 29,9% акцій та отримано за них 2,7 млрд дол. США, а всю компанію тоді оцінили в 9,03 млрд дол. США. Головний акціонер страховика, уряд Польщі, продав 5% акцій, а другий співвласник нідерландський Eureko — ще 24,9%. В ІРО взяли участь 250 тис. громадян Польщі. У Казахстані проект стартував у 2011 році і мав тривати до 2015-го, але до реального ІРО дійшли всього 2 з 5 анонсованих держкомпаній [2].

Таблиця – Стратегічні наміри держави щодо здійснення за участю державних підприємств [2, 3]

№ з/п	Ключові аспекти здійснення IPO	Задекларовані наміри
1.	Підприємства – можливі учасники IPO (за інформацією від регуляторів ринку)	2021: Ощадбанк, Приватбанк, «Укрпошта», аеропорт «Бориспіль», «Укрзалізниця», «Нафтогаз» емітенти з сфери оборони. 2022: Застосунок «Дія»
2.	Варіанти стратегії IPO	1. Перше «народне» IPO може організовано на базі великої публічної компанії недержавного сектору. 2. Глобальне розміщення акцій повинне початися з великого державного підприємства
3.	Формат продажу акцій	1. Проведення першого IPO лише на одній з українських бірж. 2. Виведення компанії для IPO на дві біржі одночасно: українську та іноземну.
4.	Тривалість організації першого IPO	6 – 10 місяців у випадку з приватною корпорацією та 1,5–2 роки у випадку з держпідприємством
5.	Організатори	Нацкомісія з цінних паперів та фондового ринку, Фонд держмайна, КМУ, Міністерство цифрової трансформації
6.	Учасники фінансового ринку, що супроводжують процес та їх ролі	Біржі, на яких торгуватимуться акції, виставлені на IPO; інвестиційні фонди як потенційні великі інвестори; брокери як посередники між емітентом і інвестором; банки, через які підуть платежі з купівлі/продажу акцій, а також вони можуть бути депозитаріями цінних паперів.
7.	Потенційні інвестори	Громадяни України, з розміром інвестицій на початковому рівні від 1000 грн; інституційні інвестори, венчурні фонди і недержавні пенсійні фонди

У 2022 році було заявлено про можливість виходу на IPO застосунку «Дія». За інформацією від Міністерства цифрової трансформації, якщо «Дія» вийде на IPO, то більша частина її цінних паперів (50%+1 акція) належатиме державі. На думку профільних експертів, якщо „народні“ IPO себе добре покажуть, то дадуть поштовх для виходу на біржу українських приватних компаній і заведенню акцій іноземних емітентів. При такому сценарії річні обсяги торгів акціями можуть досягти позначки 15–17 млрд дол. США за 8–10 років [3].

Узагальнення думок профільних фахівців і експертів довело, що проведення IPO потребує врахування та забезпечення певних передумов:

— виведенню компанії на біржу повинна передувати потужна інформаційна/рекламна кампанія; у випадку з держпідприємствами «народне» IPO повинне на кожному кроці підтримуватися чинною владою і відповідним чином пропагуватися;

— для підвищення мотивації громадян після розміщення акцій може бути передбачена процедура squeeze-out, тобто зворотний викуп емітентом акцій у фізосіб з будь-якої причини;

— покупка акцій держкомпаній може бути простимульована податковими пільгами для приватних інвесторів, наприклад, як у випадку ОВДП;

— можливість купівлі акцій через мобільні додатки; процес покупки акцій підприємств для громадян має бути максимально спрощеним та автоматизованим; наприклад, продажі ОВДП активізувалися після підключення системи інтернет-банкінгу Приват24.

— важливо правильно обрати компанію-емітента та мінімізувати політичні та корпоративні ризики.

Підсумковий результат успішності IPO багато в чому залежатиме від держави, якості організації IPO, роботи компаній, економічної ситуації в країні та багатьох інших чинників. Досвід КНР, Індії, Нової Зеландії, Польщі та Туреччини показує, що здійснення корпоративізації та виведення державних підприємств на публічні ринки капіталу, відіграє важливу роль у покращенні їхньої практики корпоративного управління, включаючи розкриття фінансової та нефінансової інформації. Ландшафт власності більшості зареєстрованих на біржі частково державних компаній залишається унікальним для кожної окремої країни у всьому світі та відбиває різні тенденції, включаючи: незавершену приватизацію; заплановані програми «змішаної власності»; (важливі міноритарні пакети акцій (трохи більше 10 відсотків) у компаніях із «стратегічним» національним інтересом (тобто, наприклад, колишні національні монополії у сфері комунальних послуг); та придбання міноритарних пакетів акцій великих фінансових установ у результаті вливання капіталу, викликаного глобальною фінансовою та економічною кризою. У багатьох випадках держава зберігає за собою права акціонера [4].

Національні обставини, які впливають на рішення урядів різних країн про перелік державних підприємств, які виводяться на IPO, відрізняються залежно від історичних, економічних, політичних і фінансових факторів. Такі рішення можуть бути обумовлені як комерційними, так і некомерційними причинами. Основна лінія розмежування полягає в тому, чи прагне держава до повної приватизації чи планує зберегти змішану власність. Рішення уряду можуть залежати від рівня економічного розвитку, інших цілей державної політики (таких як розвиток ринків капіталу) та рівня участі держави в економіці.

Підготовча фаза перед IPO є найважливішою для забезпечення успіху розміщення акцій. Уряд може розглянути різні типи механізмів управління, перш ніж визнати, що IPO є найбільш прийнятним шляхом приватизації. На рішення впливає низка факторів, зокрема: історія власності; фінансове та конкурентне становище ДП; конкурентна політика; нормативне середовище; інтереси різних зацікавлених сторін і груп інтересів; здатність уряду виконати зобов'язання щодо планів виведення на IPO; складність ринків капіталу та інших потенційних інвесторів; і, наскільки окрема країна може бути готова потенційно відкрити свої активи для іноземної власності. Етап попереднього лістингу має забезпечити належні ринкові умови та нормативне середовище для забезпечення успіху IPO [5].

Регуляторні органи здійснюють розміщення акцій з урахуванням міркувань державної та фінансової політики. Наприклад, можна проводити лістинг із різними цілями, зокрема, надання пріоритетних можливостей внутрішнім інвесторам, працівникам і громадянам володіти акціями або досягнення конкретних фінансових цілей. Виходячи на фондовий ринок, державний власник вирішує, як оцінювати та продавати акції державних компаній, передавати контроль і розподіляти акції на основі цих цілей. Акції можуть бути запропоновані за фіксованою ціною, на конкурентних засадах або із застосуванням комбінації методів.

Змішана власність може призвести до покращення продуктивності та управління, але, окрім покращення корпоративної ефективності, стимулювання діяльності компанії та забезпечення доступу до капіталу й оновлення інвестицій, лістинг може підвищити стандарти управління державними підприємствами відповідно до практик, рекомендованих Керівництвом ОЕСР щодо корпоративного управління державними підприємствами [6]. Присутність зовнішніх акціонерів може мати дисциплінуючий ефект, включаючи посилення незалежності правління; підвищення прозорості та розкриття інформації; забезпечуючи контроль рівня державного впливу на діяльність компанії, водночас покращується результативність через більшу увагу до максимізації акціонерної вартості. Однак сам по собі факт IPO не гарантує, що державні підприємства

поводитимуться як приватні фірми. Світовий досвід показує, що неправомірні операції з пов'язаними сторонами та захист прав міноритарних акціонерів залишаються сферами, які потребують вдосконалення, особливо на ринках, де режими регулювання та правозастосування ще потребують подальшого розвитку.

Висновки. Практика приватизації державних підприємств через механізми IPO є розповсюдженою в світі і представляє значний інтерес для України з урахуванням поточного стану реформування власності та корпоративного управління. Конкретні інструменти IPO ще потребують розробки, а також наукового та прикладного узагальнення. Проте увага з боку науковців і практиків свідчить про потенціал цього напрямку у покращенні ефективності економіки України.

Список використаних джерел

1. OECD (2021), Ownership and Governance of State-Owned Enterprises: A Compendium of National Practices 2021 URL: <https://www.oecd.org/corporate/ownership-and-governance-of-state-owned-enterprises-a-compendium-of-national-practices.htm> (дата звернення: 28.03.2024)
2. Дохідність до 50-70%. Як в Україні проводитимуть «народні» IPO. URL: <https://minfin.com.ua/ua/invest/articles/dohodnost-do-5070-kak-v-ukraine-budut-provodit-narodnye-ipo/> (дата звернення: 29.03.2024)
3. «Дію» хочуть вивести на IPO та розповіли, на чому планують заробляти. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/508875/diyu-hochut-vyvesty-na-ipo-ta-rozpovily-na-chomu-planuyut-zaroblyaty> (дата звернення: 10.04.2024)
4. IPO window for SOE groups ahead of political year. URL: <https://www.pwc.com/id/en/media-centre/infrastructure-news/december-2022/ipo-window-for-soe-groups-ahead-of-political-year.html> (дата звернення: 18.03.2024)
5. OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Kazakhstan. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-review-of-the-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-in-kazakhstan_082c508b-en (дата звернення: 03.04.2024)
6. Державні підприємства в Україні: ефективність бізнес-моделей. URL: <https://uifuture.org/publications/derzhavni-pidpryyemstva-v-ukrayini-efektyvnist-biznes-modelej/> (дата звернення: 21.03.2024)

Victor PROROK,

Ph.D. student of the Institute of Personnel Training
of State Employment Service of Ukraine, Ukraine

IMPLEMENTATION OF IPOS OF STATE-OWNED ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF OWNERSHIP REFORM

Abstract. The key trends in the field of opportunities for privatization of domestic state-owned enterprises through the mechanisms of initial public offering (IPO) are considered. The strategic intentions and market signals from authorities and relevant specialists regarding options for the IPO strategy, the format for selling shares, features of the organization of the process, participants and potential investors are summarized. The prerequisites for successful IPOs of state-owned enterprises in Ukraine and the organization of access to this process for Ukrainian citizens are analyzed. Foreign experience in implementing IPOs with state participation has been studied and national characteristics of the influence on property reforms and corporate governance have been identified.

Keywords. State enterprise, IPO, efficiency, reformation, corporate governance

Михайло САГАЙДАК,
д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0001-6526-1170

sahaidak@kneu.edu.ua

Катерина ДІДУС,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Бізнес-адміністрування (універсальна)»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0009-8908-3204
kateryna.didus@gmail.com

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ПРЕМІУМ СЕГМЕНТУ

Анотація. У цій роботі розглянуто питання удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації преміум сегменту на прикладі Moët Hennessy Louis Vuitton SE. Зокрема, проаналізовано підходи до розуміння цільової аудиторії, інновації у продукції та її просуванні, ефективної комунікації та стратегічного партнерства.

Ключові слова: маркетингова стратегія, преміум сегмент, LVMH, цільова аудиторія, інновації.

Актуальність. У сучасному світі, якому притаманні глобалізаційні процеси та зростаюча конкуренція, організаціям, що здійснюють діяльність на преміум сегменті ринку необхідно постійно вдосконалювати свої маркетингові стратегії для збереження конкурентоспроможності, підтримання лояльності клієнтів та залучення нових клієнтів. Аналіз маркетингової стратегії компанії Moët Hennessy Louis Vuitton SE (LVMH) дозволяє оцінити їх ефективність на глобальному ринку і виявити можливості для забезпечення діяльності на українському преміум сегменті.

Постановка завдання. Метою роботи є дослідження ключових аспектів маркетингової стратегії LVMH та ідентифікація можливостей для удосконалення стратегії преміум сегменту українського ринку.

Результати дослідження. Наприкінці 1990-х років британські вчені зазначали, що рівень сучасних досліджень у галузі підприємництва в індустрії предметів розкоші «знаходиться в зародковому стані, і здається, що підприємництво у сфері високої моди взагалі не існує» [1]. Такі фінансові установи, як JP Morgan і Merrill Lynch, були першими, хто відреагував на зміну підходу індустрії розкоші до підприємництва, створивши наприкінці 1990-х аналітичні підрозділи розкоші.

З розвитком сфери маркетингу та менеджменту предметів розкоші у 2001 році було започатковано міжнародний науково-практичний журнал «Journal of Fashion Marketing and Management», основною метою якого стало «всебічне дослідження нових тенденцій і проблем у сфері маркетингу предметів розкоші та управління».

У XXI столітті відбуваються докорінні зміни. За короткий проміжок часу були опубліковані аналітичні роботи про декілька світових дизайнерських брендів класу люкс: Burberry [2], Gucci [3], Hugo Boss [4]. Однак існуюча література з питань брендівих продуктів класу «люкс» не розглядає питання управління.

Сучасна економіка надзвичайно конкурентна, особливо у сфері високоякісних продуктів. Компанії, які хочуть залишатися успішними, повинні постійно вдосконалювати свої маркетингові стратегії. Прикладом ефективної стратегії в цьому контексті може служити компанія LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE, яка володіє декількома відомими брендами в різних сегментах ринку high-end.

Успішна маркетингова стратегія починається з глибокого розуміння цільової аудиторії. LVMH має унікальну клієнтську базу, з високим рівнем доходу, елітарного смаку та стандартів розкоші. Однак для забезпечення подальшого зростання важливо постійно відстежувати зміни в споживчому сегменті преміального ринку та постійно відстежувати, а іноді і формувати нову споживчу поведінку. Регулярне оновлення

досліджень поведінки споживачів допоможе LVMH адаптувати свою продукцію до змін у потребах і перевагах клієнтів.

На преміум ринку виробники змагаються не лише за якість, але й за інновації і підходи у збуті та додатковому сервісі. LVMH відомий своїми передовими технологіями, естетичною привабливістю та унікальним дизайном. Однак у світі, що швидко змінюється, необхідний постійний пошук нових матеріалів, технологій і дизайнерських рішень. Диференціація завдяки інноваціям не тільки дозволяє LVMH зберігати конкурентну перевагу, але й залучати нових клієнтів. Ефективна комунікаційна взаємодія зі споживачами, які обирають певні бренди, обирають і свій стиль життя, є ключовим елементом успішної маркетингової стратегії. LVMH має розгалужену мережу магазинів, участь у престижних заходах та інноваційні методи реклами. Проте в епоху цифрових технологій важливо активно використовувати омніканальні маркетингові комунікації. Створення відеоконтенту, залучення в соціальні мережі та інтерактивні рекламні кампанії збережуть LVMH в авангарді галузі.

LVMH відомий своєю ефективною комунікаційною стратегією, яка поєднує традиційні та цифрові канали. Вони активно використовують журнали, події, спонсорство та соціальні медіа для спілкування зі своєю аудиторією. Наприклад, Louis Vuitton часто співпрацює з відомими мистецькими фігурами та влаштовує виставки та події, що привертають увагу глядачів та медіа. Вони також активно взаємодіють зі своєю аудиторією в соціальних мережах, де діляться ексклюзивним контентом та створюють спільноту відданих шанувальників бренду.

У сучасному світі, де глобалізація та взаємозалежність стають дедалі важливішими, стратегічне партнерство може стати ключовим елементом маркетингової стратегії. LVMH співпрацює з провідними світовими компаніями в різних сферах, але також важливо продовжувати розвивати ці зв'язки та знаходити нові можливості співпраці. Партнерство з технологічними компаніями, культурними установами та іншими галузями може розширити аудиторію та підвищити охоплення бренду. LVMH встановлює стратегічні партнерства з іншими компаніями, які допомагають їм розширювати аудиторію та розгортати нові можливості. Наприклад, LVMH має партнерство з Google Cloud для розвитку цифрових ініціатив та інтеграції штучного інтелекту в свої бізнес-процеси. Крім того, вони також займаються спільними проектами з культурними установами та мистецькими організаціями, що дозволяє їм збільшувати свою глобальну присутність та статус.

Удосконалення маркетингової стратегії LVMH є ключовим завданням для забезпечення подальшого успіху в преміальному сегменті. LVMH має глибоке розуміння своєї цільової аудиторії, яка цінує розкіш та елітарність. Цей підхід вкладається в бренд, оскільки бренди преміум сегменту зорієнтовані на те, що клієнти шукають не лише товари, а й статус, престиж та унікальність. LVMH постійно аналізує своїх клієнтів, спостерігає за їхніми змінними вподобаннями та реагує на них, щоб постійно відповідати їхнім потребам і очікуванням. LVMH постійно вдосконалює свої товари, впроваджуючи нові технології, матеріали та дизайн. Наприклад, Moët & Chandon, частина LVMH, випустила спеціальні інтерактивні етикетки на своїх пляшках, які дозволяють клієнтам отримувати доступ до ексклюзивного контенту за допомогою смартфонів. Це інноваційне використання технологій дозволяє LVMH не лише зберегти лояльність своїх клієнтів, а й привернути нові сегменти аудиторії.

Отже, маркетингова стратегія LVMH – це приклад ефективного використання різноманітних підходів для досягнення успіху в преміум-сегменті ринку. Шляхом глибокого розуміння своєї аудиторії, постійних інновацій у продукції, ефективної комунікації та стратегічних партнерств LVMH забезпечує собі стійку конкурентну перевагу та продовжує залишатися одним із лідерів у своїй галузі.

Щоб удосконалити маркетингову стратегію LVMH та забезпечити її подальший успіх в преміум-сегменті, необхідно звернути увагу на декілька аспектів:

1. Підвищення персоналізації. Тут досить важливо і в подальшому надавати клієнтам індивідуальні (кастомізовані) пропозиції та звертатися до них з особистим підходом, враховуючи їхні унікальні потреби та вподобання.

2. Збільшення цифрової присутності. В цьому аспекті доцільно розвивати та удосконалювати онлайн-продажі та взаємодію з клієнтами через омніканальні та цифрові

канали, зокрема, підвищуючи активність в соціальних медіа та розвиваючи інтерактивні функції на веб-сайті.

3. Інновації в продукт. Варто топ-менеджменту продовжувати впроваджувати нові технології та матеріали в продукцію, щоб підтримувати інтерес клієнтів та відповідати їхнім змінним потребам.

4. Розвиток зелених ініціатив. В межах стратегії Сталого розвитку доцільно розвивати та активно просувати екологічні продукти та ініціативи, що відповідають сучасним тенденціям у споживанні. Таким чином компанія може також демонструвати корпоративну соціальну відповідальність.

5. Поглиблення стратегічних партнерств. Необхідно продовжити зміцнювати партнерські зв'язки з іншими компаніями та брендами, що дозволить розширити аудиторію та відкрити нові ринки.

6. Аналіз та впровадження новітніх маркетингових технологій. Використання штучного інтелекту, аналітику даних та інші інноваційні інструменти дозволить підвищити ефективність маркетингових кампаній та підвищити вплив на цільову аудиторію.

На нашу думку, зазначені кроки з удосконалення маркетингової стратегії допоможуть LVMH залишатися попереду у конкурентному середовищі преміум-сегменту та зберігати своє лідерство в галузі.

Висновки. Для удосконалення маркетингової стратегії LVMH важливо зосередитися на низці ключових аспектів, що передбачають підвищення рівня персоналізації для кожного клієнта, розвиток цифрових комунікаційних каналів, постійну інноваційну роботу над продуктами, активне залучення до екологічних та соціальних ініціатив, розширення стратегічних партнерств і використання передових маркетингових технологій.

Список використаних джерел

1. Тканко О. Сучасні концепції дослідження моди. URL: <http://do100verno.com/blog/546/4543>. (дата звернення: 10.04.2024).
2. International trade Center (2020) URL: https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/About_ITC/Corporate_Documents/Annual_Report/ITC_AnnualReport2019_RUS.pdf (дата звернення: 10.04.2024).
3. Kartajaya H, Setiawan I, Kotler P, 2020 Marketing 4.0 – do Tradicional ao Digital. (São Paulo:Sextante)
4. Subramani M R and Rajagopalan B 2018 Knowledge-Sharing and Influence in Online Social Networks via Viral Marketing. *Communications of the ACM*,46, Issue 12, pp.300-307
5. Tungate M. 2019. Fashion Brands: Branding style from Armani to Zara.
6. Value of the global apparel market 2011-2020 веб-сайт (2020) URL: <https://www.statista.com/statistics/551775/size-of-the-global-apparel-andfootwearmarket/#:~:text=Value%20of%20the%20global%20apparel%20market%202011%2D2020&text=In%202017%2C%20the%20global%20apparel,1.65%20trillion%20dollars%20by%202020> (дата звернення: 10.04.2024).

Mykhailo SAHAIDAK,
Doctor in Economics, Professor,
Head of Management Department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
Kateryna DIDUS,
master's student,
educational program “Business Administration general”
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

IMPROVEMENT OF MARKETING STRATEGY PREMIUM SEGMENT BUSINESS ORGANIZATIONS

Abstract. This work examines the issue of improving the marketing strategy of a premium segment business organization using the example of Moët Hennessy Louis Vuitton SE. In particular, the approaches to understanding the target audience, innovation in products and their promotion, effective communication and strategic partnership were analyzed.

Key words: marketing strategy, premium segment, LVMH, target audience, innovations.

Олена СЕРГІЄНКО,
д-р екон. наук, професор кафедри підприємництва, торгівлі і логістики
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
ORCID 0000-0002-9796-9218
Elena.Sergienko@khpі.edu.ua

Олександр КИЗЛЮК,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
ORCID 0009-0000-4295-2630
Oleksandr.Kyzliuk@emmb.khpі.edu.ua

Анастасія ШВЕЦЬ,
здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
ORCID 0009-0009-2323-1104
Anastasiia.Shvets@emmb.khpі.edu.ua

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ БІРЖОВОГО РИНКУ ТОРГІВЛІ ТОВАРІВ КОМПАНІЙ РІЗНИХ СЕКТОРІВ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ТА ПРОСУВАННЯ ПРОДУКТУ

Анотація. Роздрібній торгівлі приділяється особлива увага в процесі становлення та розвитку економічних взаємовідносин між різними суб'єктами господарювання, тому доцільно вивчати динаміку акцій окремих торговельних компаній у розрізі різних галузей економіки. З цієї причини в роботі розглядаються вихідні дані для таких компаній, а також аналізується їх взаємна динаміка. Наведені графіки дозволяють зрозуміти хід дослідження та оцінити отримані результати.

Ключові слова: роздрібна торгівля, котирування, акції, динаміка, фондовий ринок.

Актуальність. Торгівля товарами є одним із процесів розвитку економічних відносин між різними суб'єктами господарювання та споживачами. Під час цього процесу також відбувається рух фінансових ресурсів у вигляді окремих платежів і податків. Це наповнює і забезпечує безперервність руху відповідних фінансових потоків низки економічних агентів [1]. Роздрібна торгівля також є основою для функціонування різних торгових майданчиків. Це, у свою чергу, забезпечує зайнятість та розвиток відповідних супутніх процесів, що зумовлює актуальність даної роботи, її наукову та практичну значущість.

Постановка завдання. Одним із напрямів аналізу розвитку роздрібною торгівлі та просування товарів може бути вивчення даних фондового ринку [2]. Такий ринок характеризується наявністю різноманітних цінних паперів, які дозволяють оцінити співвідношення попиту/пропозиції та зрозуміти динаміку та особливості окремих сфер торгівлі. Для цих цілей можна розглядати як динаміку окремих фондових індексів, так і динаміку курсів акцій окремих суб'єктів господарювання.

Вивчення котирувань фондових індексів або акцій дозволяє розглянути їх динаміку в часі і оцінити можливі коливання. Знання цієї нестабільності сприяє розумінню тих процесів, які характерні для ринків певних товарів. Для проведення такого дослідження необхідно використовувати як класичні методи та підходи [3], так і ті, що дозволяють нестандартно підходити до процесу вивчення даних, отримувати додаткову інформацію та розглядати нові напрямки їх вивчення [4].

Роздрібна торгівля як фактор просування товару займає особливе місце в дослідженнях різних авторів [5]. Тут можна побачити як теоретичні, так і практичні роботи. Водночас у нашому дослідженні важливим елементом аналізу є зв'язок із фондовим ринком.

Результати дослідження. Розглянемо динаміку цін на акції окремих компаній, які котируються на фондовому ринку США. На рис. 1 представлена динаміка котирувань акцій компаній з продажу споживчих товарів Kimberly-Clark Corporation (KMB) і General Mills Inc (GIS).

На рис. 2 представлена динаміка котирувань акцій компаній з продажу комп'ютерної техніки NetApp Inc і Dell Technologies Inc.

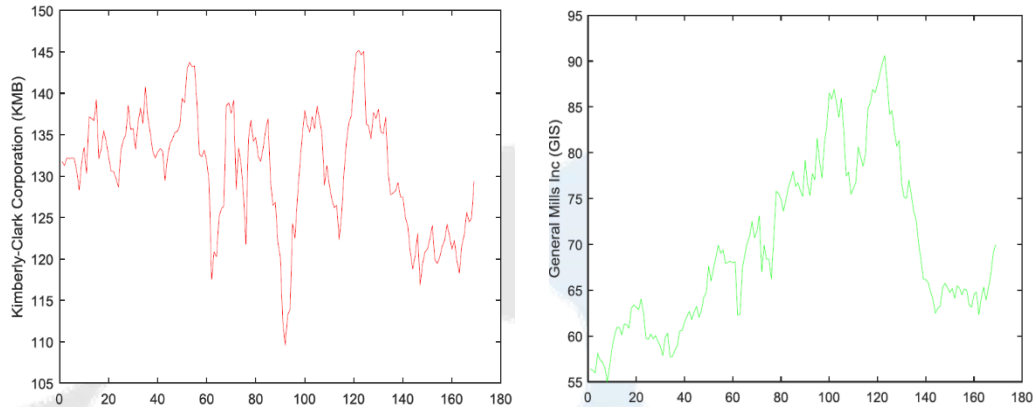


Рисунок 1 – Котирування акцій Kimberly-Clark Corporation і General Mills Inc
 Джерело: розроблено авторами

Для даних на рис. 1 варто відзначити різноманітну динаміку котирувань акцій відповідних компаній. Ціна акцій Kimberly-Clark Corporation (KMB) постійно змінюється: то вгору, то вниз. Це відбувається протягом усього досліджуваного інтервалу. Водночас останнім часом динаміка таких змін зменшується. При цьому динаміка акцій General Mills Inc (GIS) спочатку різко зростає, але в останній період досліджуваного інтервалу також стрімко знижується. Відповідно такі зміни слід розглядати як відображення динаміки продажу таких товарів та їх просування на ринку. У першому випадку відзначимо нестабільність збуту, а в другому — вплив зовнішнього фактора, який викликав зниження курсів акцій.

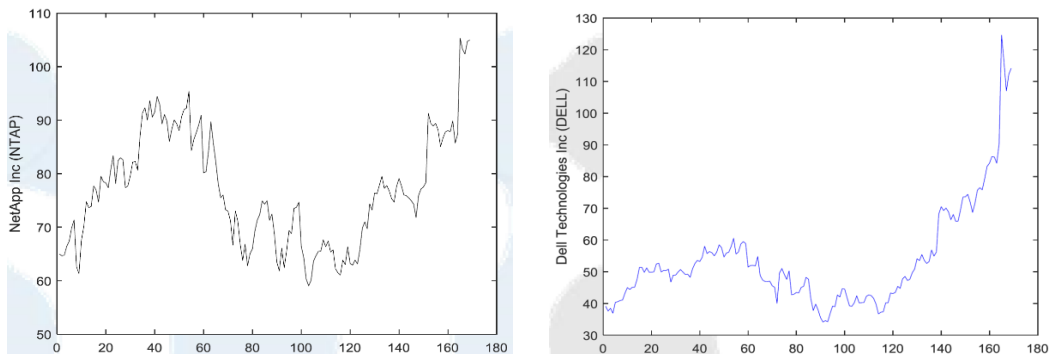


Рисунок 2 – Котирування акцій NetApp Inc і Dell Technologies Inc
 Джерело: розроблено авторами

Дані на рис. 2 є більш послідовними, ніж дані на рис. 1. Але в той же час ми бачимо, що ціна акцій NetApp Inc демонструє більш значне зростання в першій третині досліджуваного періоду, ніж ціна акцій Dell Technologies Inc. Що стосується цих котирувань, в останній третині досліджуваного періоду ціна різко зростає. Проявом цього зростання, швидше за все, є збільшення продажів комп'ютерної техніки.

На рис. 3 показана динаміка біржових котирувань компаній, що займаються роздрібною торгівлею одягом Dillard's Inc і Burlington Stores Inc.

На рис. 3 також показана різна динаміка цін на акції Dillard's Inc та Burlington Stores Inc. Котирування акцій Dillard's Inc характеризуються загальним зростанням на досліджуваному часовому інтервалі. У той же час ми можемо спостерігати деяке зниження або зростання цін на акції Dillard's Inc.

Загалом слід зазначити, що продажі цієї групи товарів зросли. Це слід враховувати при плануванні просування такого товару, виході на ринок цінних паперів, формуванні інвестиційної стратегії.

Burlington Stores Inc продає брендовий одяг. Це впливає на динаміку відповідних акцій. Можна спостерігати період значного падіння попиту на брендовий одяг і, як наслідок, зниження цін на акції цієї компанії. Слід також зазначити, що був період

нестабільності попиту та коливання курсів акцій. Все це важливо для врахування стратегії просування товару, роздрібного процесу, виходу на фондовий ринок.

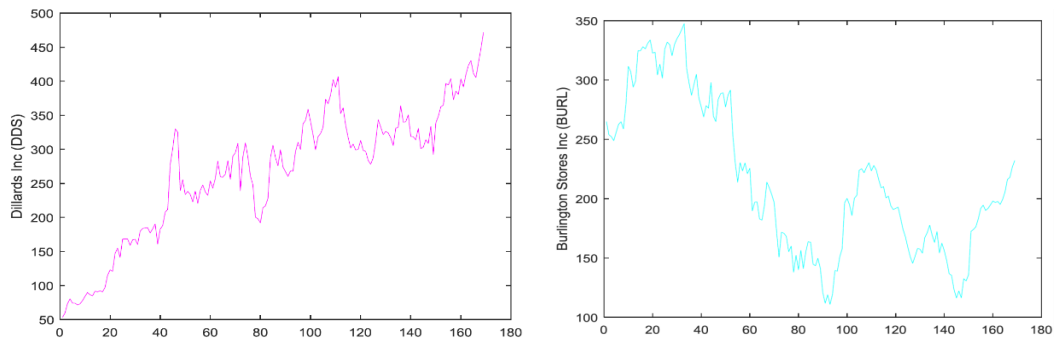


Рисунок 3 – Котирування акцій Dillard's Inc і Burlington Stores Inc

Джерело: розроблено авторами

Висновки. Таким чином, маємо можливість прослідити вплив попиту/пропозиції на динаміку біржових котирувань компаній, пов'язаних з продажем різних товарів. Водночас на попит/пропозицію впливає низка зовнішніх факторів. У цілому наведені оцінки дозволяють говорити про можливість прогнозування просування відповідних товарів на ринок, виходячи з динаміки курсів акцій компанії. Отримані результати доцільно використовувати для прогнозування розвитку роздрібного ринку та просування товару, обґрунтування інвестиційної стратегії та термінів виходу на ринок цінних паперів.

Список використаних джерел

1. Broner, F., Didier, T., Erce, A., & Schmukler, S. L. (2013). Gross capital flows: Dynamics and crises. *Journal of monetary economics*, 60(1), 113-133.
2. Kuzemin, A., & Lyashenko, V. (2006). Fuzzy set theory approach as the basis of analysis of financial flows in the economical security system. *International Journal Information Theories & Applications*, 13(1), 45–51.
3. Bustos, O., & Pomares-Quimbaya, A. (2020). Stock market movement forecast: A systematic review. *Expert Systems with Applications*, 156, 113464.
4. Serhiienko, O., Novikova, T., & Lyashenko, V. (2023). Comparative Analysis of the Dynamics of Futures for the Dow Jones, S&P 500 and Nasdaq. *International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research (IJAAFMR)*, 7(9), 22-28.
5. Lyashenko, V. (2014). Efficiency of bank crediting of real sector of economy in the context of separate banking groups: an empirical example from Ukraine. *International Journal of Accounting and Economics Studies*, 2(2), 74-79.

Olena SERGIENKO,

Doctor of Economics, Professor,

Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics

National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Ukraine

Oleksandr KYZLIUK,

Ph.D. student,

National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Ukraine

Anastasiia SHVETS,

Ph.D. student,

National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Ukraine

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE STOCK MARKET FOR TRADING GOODS OF COMPANIES IN DIFFERENT SECTORS AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF RETAIL AND PRODUCT PROMOTION

Abstract. Retail occupies special attention in the process of formation and development of economic relationships between various business entities. For these purposes, it is advisable to study the dynamics of shares of individual trading companies in the context of various sectors of the economy. Based on this, the work examines the initial data for such companies, and also analyzes their mutual dynamics. The work presents a variety of graphs and diagrams that allow you to understand the progress of the study and evaluate the results obtained.

Key words: Retail, Quotes, Shares, Dynamics, Stock market.

Галина СТАСОВСЬКА,
здобувачка третього (освітньонаукового) рівня вищої освіти
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0004-3015-2643
galynastasovska@gmail.com

КРИТЕРІЇ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ АКТИВІВ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Анотація. Здійснено аналіз та охарактеризовано складові ключових критеріїв ідентифікації інтелектуальних активів інноваційного підприємництва. Доведено, що такі критерії можуть варіюватися в залежності від конкретного контексту та характеру бізнесу, але загалом вони допомагають визначити та оцінити інтелектуальні активи, які є найбільш важливими для інноваційного підприємства. Виявлено, що у процесі ідентифікації інтелектуальних активів інноваційного підприємства можуть виникати ряд проблем, пов'язаних з різноманітністю і складністю самого поняття інтелектуального активу, а також через специфічність окремої галузі і підприємства. Встановлено, що для подолання вищезазначених проблем важливо розвивати стандартизовані методики ідентифікації та оцінки інтелектуальних активів, а також залучати фахівців з різних галузей, щоб отримати об'єктивні оцінки і рекомендації в даному напрямку. Також важливо враховувати специфіку кожного конкретного підприємства та його бізнес-моделі при визначенні критеріїв ідентифікації інтелектуальних активів.

Ключові слова: критерії, інтелектуальні активи, інновації, підприємництво, унікальність

Актуальність теми дослідження. Ідентифікація інтелектуальних активів інноваційного підприємництва базується на різних критеріях, які допомагають визначити та оцінити їхню вартість і значення для підприємства. У зв'язку з постійною зміною технологій та конкурентним середовищем актуальність цього питання полягає в тому, що інтелектуальні активи стають все більш цінними для підприємства, оскільки вони є основою його конкурентної переваги.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення ключових критеріїв ідентифікації інтелектуальних активів в контексті інноваційного підприємництва, їх аналіз для здійснення успішного управління інтелектуальними активами та визначення можливості застосування результатів аналізу для розробки стратегій управління підприємством.

Результати дослідження. Аналізуючи дане питання, слід розглянути деякі з найважливіших критеріїв ідентифікації інтелектуальних активів. Першим і ключовим критерієм ідентифікації є унікальність інтелектуального активу. Інтелектуальний актив повинен бути унікальним та відрізнятися від інших активів або продуктів. Це може бути нова технологія, процес, продукт або послуга, що має потенціал створити конкурентні переваги. Так, унікальність інтелектуальних активів, зокрема визначають інноваційний характер, технологічна перевага, патентна та авторська охорона, унікальні властивості та функціональність, бренд, ексклюзивність доступу. У дослідженні категорії «унікальність інтелектуального активу» слід відзначити твердження Ю. О. Тараруєва, який на основі співставлення сутності інтелектуальних активів і критеріїв їх визнання обґрунтував положення про їх альтернативну здатність матеріальності та унікальності: «критерієм визнання активів є здатність генерувати економічні вигоди протягом тривалого періоду; відповідати цьому критерію може лише матеріально втілена ідея, що у випадку з інтелектуальними активами є унікальною» [1].

Другим критерієм ідентифікації інтелектуальних активів інноваційного підприємництва є захист і правовий статус, який є сукупністю правових засобів, що забезпечують власникам або правовласникам інтелектуальної власності контроль над їхніми творчими та інтелектуальними результатами. Це, зокрема, включає в себе такі види інтелектуальної власності, як авторське право, патенти, товарні знаки, промислові зразки та права на винаходи.

Третім критерієм ідентифікації інтелектуальних активів є вартість та потенціал прибутковості, оскільки інтелектуальні активи повинні мати потенціал для створення прибутку для підприємства через комерціалізацію, ліцензування або інші способи монетизації.

Четвертим критерієм ідентифікації інтелектуальних активів є стратегічне значення, тому, що інтелектуальні активи повинні відповідати стратегічним цілям підприємства та мати значення для його розвитку та конкурентоспроможності. Приміром, це може включати патенти на унікальні технології або процеси, ексклюзивний доступ до певних ринків або клієнтської бази, а також унікальні ноу-хау або навички персоналу. Визначення і захист інтелектуальних активів з високим стратегічним значенням може бути ключовим елементом управління ризиками та розвитку бізнесу.

П'ятим критерієм ідентифікації інтелектуальних активів являється технічна складність і ресурсоемкість, оскільки інтелектуальні активи можуть бути технічно складними та вимагати значних ресурсів для їхнього розвитку та впровадження. Приміром, це може бути складна програмна система, новаторська технологія або високотехнологічний виріб. Визначення таких активів допомагає компаніям зрозуміти їхню стратегічну вагу та ефективно керувати ними для забезпечення конкурентної переваги.

Шостим критерієм ідентифікації інтелектуальних активів є ринковий потенціал інновації, тобто можливість успішного впровадження на ринку та задоволення потреб цільової аудиторії. Так, інтелектуальні активи, які мають значний потенціал для створення нових продуктів, послуг або ринків, можуть мати велике значення для компанії через можливість збільшення обсягів продажів, привертання нових клієнтів або збільшення ринкової частки.

Сьомим критерієм ідентифікація інтелектуальних активів можна вважати їх довгостроковий потенціал, адже інтелектуальні активи повинні мати потенціал для створення довгострокової конкурентної переваги та приносити користь підприємству в майбутньому. Це може включати патентовані технології з довгостроковими перспективами використання або бренди з відомим і довгоочікуваним іміджем.

Варто зазначити, що ці критерії можуть варіюватися в залежності від конкретного контексту та характеру бізнесу, але загалом вони допомагають визначити та оцінити інтелектуальні активи, які є найбільш важливими для інноваційного підприємства.

Разом з тим, у процесі ідентифікації інтелектуальних активів інноваційного підприємства можуть виникати ряд проблем, пов'язаних з різноманітністю і складністю самого поняття інтелектуальний актив, а також через специфічність кожної галузі і кожного підприємства. Деякі з основних проблем визначення критеріїв ідентифікації такі:

По-перше, суб'єктивність оцінки: оцінка та ідентифікація інтелектуальних активів часто є суб'єктивними, оскільки кожен оцінювач може мати власне розуміння того, що вважається значущим для підприємства.

По-друге, неоднорідність активів: інтелектуальні активи можуть бути дуже різноманітними і включати в себе технічні винаходи, креативні ідеї, бренди, дослідження та розробки тощо, і як наслідок ця неоднорідність ускладнює процес їх ідентифікації та оцінки.

По-третє, правові аспекти: питання інтелектуальної власності можуть бути досить складними, особливо в міжнародному контексті, де різні юрисдикції мають різні закони та правила.

По-четверте, динамічний характер інновацій: інновації швидко змінюються, і те, що сьогодні є унікальним активом, може залишитися застарілим завтра, тому ідентифікація постійно потребує оновлення та перегляду.

По-п'яте, неоднорідність організаційних процесів: різні підприємства можуть мати різні процеси та підходи до ідентифікації і управління інтелектуальними активами, що може викликати різноманітність у визначенні критеріїв.

По-шосте, відсутність чіткої системи оцінки: існує велика кількість методів та підходів до оцінки інтелектуальних активів, але відсутність чіткої та універсальної системи оцінки може ускладнити процес.

Висновки. Для подолання вищезазначених проблем важливо розвивати стандартизовані методики ідентифікації та оцінки інтелектуальних активів, а також залучати фахівців з різних галузей, щоб отримати об'єктивну інформацію і рекомендації щодо даного питання. Також важливо враховувати специфіку кожного конкретного підприємства і його бізнес-моделі при визначенні критеріїв ідентифікації інтелектуальних активів.

Список використаних джерел

1. Тараруєв Ю.О., Момот Т.В. Новий погляд на концепцію нематеріальних активів. *Економіка: проблеми теорії та практики*. Зб. наук. праць. Вип. 192., т. III. 2004. 851-85 с.
2. Analysis of Criteria for Identifying Intellectual Assets of Innovative Enterprises) by Olga V. Zhylenko, Olena V. Zaitseva, and Sergiy V. Zhylenko (2023). URL: https://www.wipo.int/wipo_magazine/en/2021/02/article_0008.html (дата звернення: 14.04.2024)
3. Methods for Evaluating Intellectual Assets of Innovative Enterprises by Sergiy V. Zhylenko, Olena V. Zaitseva, and Olga V. Zhylenko (2022). URL: <https://www.linkedin.com/advice/0/how-can-you-measure-innovations-impact-your-irm6e> (дата звернення: 14.04.2024)
4. The Role of Intellectual Assets in Ensuring the Competitiveness of Innovative Enterprises by Olga V. Zhylenko, Olena V. Zaitseva, and Sergiy V. Zhylenko (2021). URL: <https://www.linkedin.com/pulse/fueling-competitive-advantage-power-intellectual-property-singh> (дата звернення: 10.04.2024)
5. Edvinsson, L., & Sten-Åke, L. (2000). A stakeholder model for knowledge management. *European Management Journal*, 18(5), 400-409. URL: <https://www.emerald.com/insight/publication/doi/10.1108/S2514-175920171> (дата звернення: 14.04.2024)
6. WIPO. (2014). WIPO guide to intellectual property for business. World Intellectual Property Organization. URL: <https://www.wipo.int/publications/en/series/index.jsp?id=181> (дата звернення: 09.04.2024)

Galyna STASOVSKA,

Ph.D. student

Kyiv National Economic University named after Vadym Getman

CRITERIA FOR IDENTIFYING INTELLECTUAL ASSETS OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP

Abstract. The components of the key criteria for identifying intellectual assets of innovative entrepreneurship were analyzed and characterized. It has been proven that such criteria may vary depending on the specific context and nature of the business, but in general they help to identify and evaluate the intellectual assets that are most important to an innovative enterprise. It was revealed that in the process of identifying intellectual assets of innovative entrepreneurship, a number of problems may arise, related to the diversity and complexity of the very concept of intellectual assets, as well as due to the specificity of a separate industry and enterprise. It was established that in order to overcome the above-mentioned problems, it is important to develop standardized methods of identification and assessment of intellectual assets, as well as to involve specialists from various fields in order to obtain objective assessments and recommendations in this direction. It is also important to take into account the specifics of each specific enterprise and its business model when determining the criteria for identifying intellectual assets.

Keywords. criteria, intellectual assets, innovation, entrepreneurship, uniqueness

Ніла ТЮРИНА,
канд. екон. наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницький національний університет, Україна
ORCID 0000-0003-1337-1460

nilatyurina@gmail.com

Ольга БАКСАЛОВА,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницький національний університет, Україна
ORCID 0000-0002-5557-2327

baksalovaolha@gmail.com

Діана ЧЕРНУШКІНА,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»
Хмельницький національний університет, Україна
ORCID 0009-0006-3566-4634

chernushkinadiana@ukr.net

РІЗНОМАНІТНІСТЬ ТА ІНКЛЮЗІЯ У СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Анотація. Розглядається питання побудови ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві. Метою публікації є вдосконалення підходів до побудови системи мотивації на засадах різноманітності та інклюзії виробничого середовища та середовища трудової діяльності. Розглянуто сутність та переваги впровадження на сучасних підприємствах політики різноманітності та інклюзії. Наголошено, що дотримання політики різноманітності персоналу та інклюзії робочого місця дозволить залучити та утримати на підприємстві потрібних працівників високої мотиваційної готовності.

Ключові слова: мотивація персоналу, різноманітність, інклюзія.

Актуальність. Розвиток технологій, соціальних та економічних процесів обумовлює необхідність застосування нових інструментів, методів та технік для досягнення і утримання конкурентних позицій сучасними організаціями. Інновації виступають ключовим фактором у підвищенні конкурентоспроможності як організацій в цілому, так і їх організаційних структур. Адаптивність та гнучкість системи HR-менеджменту організації стають ключовими факторами успіху.

Усвідомлення необхідності забезпечення різноманітності персоналу та інклюзії робочого місця є ключовим елементом для розробки та впровадження ефективних мотиваційних стратегій у системі HR-менеджменту організації. Здатність ефективно управляти різноманітністю може стати ключовою конкурентною перевагою організації в умовах трансформації економічних процесів.

Проблематика мотивації персоналу як функції HR-менеджменту широко представлена у працях таких економістів-класиків, як: А. Врум, Ф. Герцберг, Ф. Гілбрет, Д. МакГрегор, А. Маслоу, Р. Оукен, А. Сміт та ін. Науковці досліджували теоретичні та практичні аспекти HR-менеджменту на засадах побудови ефективної системи мотивації. Для розробки та подальшого впровадження системи мотивації на підприємствах необхідно враховувати сучасні тенденції трансформації виробничого середовища та середовища трудової діяльності в аспекті впровадження політики різноманітності та інклюзії.

Постановка завдання. Метою публікації є вдосконалення теоретико-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо побудови ефективної системи мотивації на засадах різноманітності та інклюзії виробничого середовища та середовища трудової діяльності.

Результати дослідження. Управління мотивацією персоналу – найважливіше завдання сучасних менеджерів, від успішного вирішення якого залежить ефективність діяльності підприємства. Відповідно до загального підходу, під мотивацією слід розуміти

сукупність внутрішніх рушійних сил, що спонукають людину до певної поведінки. У поведінковому аспекті, мотивація – це процес усвідомленого вибору працівником типу трудової поведінки, що визначається комплексною дією внутрішніх та зовнішніх факторів виробничого середовища та середовища трудової діяльності. Функцією керівництва підприємства у побудові ефективної системи мотивації персоналу є формування у працівників стійких мотивів до активної трудової поведінки, а також тривалий вплив на працівників з метою формування у них структури ціннісних орієнтацій та інтересів, орієнтованих на реалізацію стратегічних ініціатив підприємства.

Таким чином, мотивація персоналу – це фундамент якісного управління та реалізації головної мети підприємства [1].

Мотивація підприємства як економічна категорія може легко бути виражена через мотивацію діяльності персоналу, оскільки підприємство створюється з певною метою, має стратегію та набір тактичних заходів. Для підприємства сутність існування – це організація праці та формування капіталу [2].

Сучасні трансформаційні тенденції економічних відносин обумовлюють необхідність розробки та подальшого впровадження системи мотивації на підприємствах із врахуванням нових вимог організації виробничого середовища та середовища трудової діяльності в аспекті необхідності забезпечення різноманітності персоналу та інклюзії робочого місця.

Сучасні трансформаційні процеси на підприємстві поєднуються з трендом «back to human», який реалізується через індивідуалістичне ставлення до працівників, збільшення інвестицій у зростання та розвиток працівників, увагу до ментального здоров'я, work-life balance, увагу до принципів різноманітності та інклюзії.

Різнманітність – це прийняття та повага до унікального досвіду, культури, ідентичності та поглядів, представленість різних проявів людської ідентичності в певному середовищі чи групі.

Інклюзія – це ідея про те, що кожен повинен мати можливість використовувати однакові засоби, брати участь у тих самих заходах і отримувати однакові враження [3].

В аспекті організації виробничого середовища та середовища трудової діяльності інклюзія вказує на створення стійкого та сталого підприємства, такого робочого середовища, де цінується кожний працівник, його добробут, потреби, працівник відчуває себе важливим, має рівні можливості, його поважають.

Інклюзія – це про активне врахування та заохочення різниці, а також створення умов для того, щоб різні групи працівників могли ефективно співпрацювати та взаємодіяти [4].

Впровадження політики різноманітності та інклюзії (Diversity & Inclusion (D&I)) на підприємстві дозволить створити таке робоче середовища, в якому працівники можуть повноцінно реалізувати свій потенціал, дозволяючи підприємству розвивати креативність та впроваджувати інновації.

Серед переваг, які досягає підприємство завдяки дотриманню політики різноманітності та інклюзії (D&I), можна виділити такі:

- залучення кваліфікованих фахівців, уважне ставлення до їх потреб, повага до їх внеску у спільні проекти, розвиток їх здібностей допомагає підприємству займати кращу позицію на ринку праці;

- заохочення творчого підходу і генерації свіжих ідей шляхом створення умов для ефективної співпраці працівників, що мають різні точки зору, різноманітний досвід і освіту, сприяє покращенню якості послуг підприємства;

- прагнення створити рівні, неупереджені та сприятливі умови для працевлаштування і професійного зростання кожного працівника сприяє підвищенню залученості працівників;

- скорочення витрат, пов'язаних з плинністю персоналу, трудовими спорами і втратами робочого часу;

— можливість краще розуміти потреби працівників та створити для них комфортне і безпечне робоче середовище мотивує їх продуктивно працювати і підвищує рівень лояльності [5].

Бізнес має визнати, що напрям D&I є актуальним, підприємства повинні готові брати публічні зобов'язання щодо впровадження принципів інклюзивності. Адже інклюзія і різноманітність активують креативність та спрямовують бізнес до нових ідей. Можливості для бізнесу формують працівники, й важливо, щоб всі вони почувались в компанії комфортно та вільно [6].

Висновки. Дотримання політики різноманітності персоналу та інклюзії робочого місця у формуванні виробничого середовища та середовища трудової діяльності на підприємстві є необхідною умовою залучення та утримання найкращих талантів, передбачає розуміння індивідуальних особливостей працівників і створення культури рівних можливостей, побудови системи мотивації персоналу, орієнтованої на повноцінне розкриття його здібностей та потенціалу. Різноманітність та інклюзія стають життєво важливими факторами залучення та утримання потрібних підприємству працівників високої мотиваційної готовності.

Список використаних джерел

1. Шкабара Н. В., Баксалова О. М. Мотивація персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Multidisciplinary scientific notes. Theory, history and practice. Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference. Edmonton, Canada. 2022.* Pp. 168-172
URL: <https://isg-konf.com/multidisciplinary-scientific-notes-theory-history-and-practice/>.
2. Сахно А. А., Скалькова І. Ю. Мотивація економічної діяльності підприємств сільськогосподарського машинобудування : монографія. Вінниц. нац. аграр. ун-т. Вінниця : Твори, 2020. 305 с.
3. Cambridge Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/uk/dictionary/english/inclusion/>.
4. Севастьянова І. Diversity & Inclusion в українському IT: поради для HR. *ITExpert*. 2023. URL : <https://itexpert.work/uk/diversity-inclusion-v-ukrayinskomu-it-porady-dlya-hr/>.
5. Михно В. Інклюзивність, різноманітність та рівність (IDE). URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/about/values-and-culture/diversity-inclusion.html>.
6. Седлер В. IT-галузь в питаннях інклюзивності та рівності – на правильному шляху. *IDE: інклюзивність, різноманітність, рівність XXI століття*. KPMG. Review Magazine. 2024. №14. С. 12-15.

Nilia TIURINA,

Ph.D., Professor

Department of Management and Administration

Khmelnytskyi National University, Ukraine

Olga BAKSALOVA,

Ph.D., Associate Professor

Department of Management and Administration

Khmelnytskyi National University, Ukraine

Diana CHERNUSHKINA,

master's student,

educational and professional program «Business Administration»

Khmelnytskyi National University, Ukraine

DIVERSITY AND INCLUSION IN THE STAFF MOTIVATION SYSTEM

Abstract. The issue of building an effective personnel motivation system at the enterprise is under consideration. The purpose of the publication is to improve approaches to building a motivation system on the basis of diversity and inclusion of the production environment and the environment of labor activity. The essence and advantages of implementing the policy of diversity and inclusion at modern enterprises are considered. It was emphasized that compliance with the policy of personnel diversity and inclusion of the workplace will allow attracting and retaining the necessary employees with high motivational readiness at the enterprise.

Keywords: staff motivation, diversity, inclusion.

Андрій ФЕДОРЧЕНКО,
д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри маркетингу
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0001-5133-1908
fedorchenko@kneu.edu.ua

Ольга СТУДЕННИКОВА,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Бізнес-адміністрування (універсальна)»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0007-3536-6079
ovstudennikova01@gmail.com

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОДУКТУ НА РИНОК

Анотація. Публікація актуалізує питання сучасних маркетингових стратегій просування інноваційних продуктів на фармацевтичному ринку. Акцентовано увагу на важливості виведення інноваційних лікарських засобів на ринок, враховуючи актуальну ринкову ситуацію, та впровадження новітніх інструментів комунікації з цільовою аудиторією. Досліджено специфіку ринку та комплекс маркетингу, визначено пріоритетні напрямки в удосконаленні маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів. Результати підкреслюють необхідність співпраці фармацевтичних компаній із споживачами щодо підвищення обізнаності про стани здоров'я та спеціалізованої підтримки зацікавлених з метою ефективного просування інноваційних лікарських засобів.

Ключові слова: інноваційний продукт, стратегія просування, комунікація.

Актуальність. Фармацевтичний ринок України є одним із найбільш значущих та динамічних секторів економіки країни. Протягом останніх років цей ринок відіграв ключову роль у забезпеченні доступу до лікарських засобів та збереженні здоров'я населення. За останні роки, обсяги виробництва та споживання лікарських засобів в Україні зростали, підтримуючи стійке економічне зростання. Загальні обсяги роздрібної реалізації усіх товарів «аптечного кошика» за підсумками 2023 р. становили 164 млрд грн, що на 29% більше, ніж у 2022 р. Якщо ж порівнювати із довоєнним 2021 р., то зростання становить 20%. У натуральному вираженні обсяги аптечного продажу становили 1,3 млрд упаковок та збільшилися на 3% порівняно із 2022 р., однак порівняно з довоєнним 2021 р. вони знизилися на 27% [1]. Отже, динамічне зростання фармацевтичного ринку у грошовому виразі і одночасне зменшення його обсягу в натуральному виразі, у порівнянні із довоєнним часом, свідчить про вагомий вплив інфляційної складової на загальну ринкову ситуацію.

За таких умов виведення інноваційних препаратів на ринок набуває особливого значення для фармацевтичних компаній. Враховуючи високий рівень конкуренції на ринку, особливо в сегменті «класичних» лікарських засобів, де представлено багато аналогічних препаратів різних виробників, інноваційні продукти стають ключовим елементом стратегії розвитку компаній. Вони відкривають нові можливості для росту, оскільки часто вирішують проблеми, які не були вирішені раніше, або пропонують ефективніші методи лікування. Завдяки своїм унікальним властивостям та перевагам інноваційні препарати можуть залучити нових споживачів, збільшити лояльність цільової аудиторії, що призводить до зростання обсягів продажів та доходів. Крім того, виведення на ринок інноваційних продуктів дозволяє фармацевтичним компаніям займати лідерські позиції і зберігати конкурентні переваги. Інноваційність дозволяє вирізнятися серед інших гравців на ринку і підвищує впізнаваність бренду, що сприяє його популяризації серед лікарів і пацієнтів. Отже, в умовах висококонкурентного ринку і різновекторних

тенденцій його розвитку, виведення інноваційних препаратів є ключовим для забезпечення росту і стабільності фармацевтичних компаній.

Однак для успішного виведення інноваційних препаратів на ринок необхідно впроваджувати нові інструменти просування, які відповідають потребам сучасного споживача та викликам ринкового середовища. Традиційні методи маркетингу можуть бути недостатньо ефективними в умовах високої конкуренції і швидкої зміни вимог споживачів. Важливими стають Інтернет-маркетинг, використання соціальних медіа, контент-маркетинг, а також персоналізовані комунікаційні стратегії. Виведення інноваційних препаратів на ринок потребує активного залучення цільової аудиторії через цифрові канали комунікації, створення цікавого та корисного контенту, спрямованого на підвищення обізнаності та пацієнтів та на освіту медичних працівників. Такі інноваційні методи дозволяють створити взаємодію з усіма суб'єктами фармацевтичного ринку, залучити їх до діалогу та побудувати довгострокові стосунки. Вони дозволяють більш ефективно залучати увагу до нових продуктів, пояснювати їх переваги та демонструвати ефективність, що сприяє їх швидшому прийняттю ринком та підвищенню обсягів продажів.

Постановка завдання. Завданням є дослідити специфіку фармацевтичного ринку та окреслити пов'язані з цим особливості просування лікарських засобів, зокрема інноваційних препаратів, та визначити пріоритетні напрямки удосконалення маркетингової стратегії просування інноваційних продуктів.

Фармацевтичний ринок має специфіку, яка відрізняє його від інших галузей:

1. Високий рівень державного регулювання та контролю щодо процесів виробництва, якості продукції та продажу товарів на ринку.

2. Високий рівень конкуренції серед лікарських засобів практично в усіх сегментах терапевтичних напрямків.

3. Попит на ліки тісно пов'язаний зі здоров'ям та життям людини, тому він залежить від первинних потреб та об'єктивних умов, що робить його більш залежним від основних потреб порівняно з іншими ринками.

4. Фармацевтичні товари мають велике соціальне значення, оскільки вони безпосередньо впливають на здоров'я та благополуччя людей. Це визначає пропозицію та попит на ринку, а також вимагає поєднання ринкових принципів із соціальною справедливістю, відповідальністю та урахуванням інтересів суспільства.

5. Вибір лікарського засобу споживачем залежить від рекомендації спеціаліста охорони здоров'я (СОЗ). Тож знання про продукт лікарями та фармацевтами мають критичне значення для створення попиту на фармацевтичному ринку.

6. Інновації є ключовим чинником на фармацевтичному ринку, що вимагає постійних наукових досліджень та впровадження інноваційних методів просування продуктів.

Особливого значення у просуванні лікарських засобів СОЗ набувають тоді, коли мова йде про рецептурні препарати, адже їх промоція неможлива для кінцевого споживача [2]. В свою чергу, рекомендація рецептурних препаратів для лікаря не може мати комерційної привабливості, лише доказова база та довіра до бренду має ключове значення. У фармацевтичному бізнесі, поруч із вигодами фармацевтичних компаній, завжди актуальною є їх місія соціальної відповідальності перед суспільством, яка полягає в збереженні здоров'я населення.

Просування інноваційного продукту на фармацевтичному ринку тісно пов'язане із актуалізацією та видозміною потреб, засобів їх задоволення, використанням різноманітних шляхів просування продуктів та комунікацій із цільовою аудиторією [3, с. 29]. Розглядаючи елементи комплексу маркетингу у фармацевтичній сфері деякі автори, наприклад Н.С. Ілляшенко [4, с. 49-50], окремо виділяє п'яту Р – «People». До даної складової, окрім співробітників фармацевтичних компаній, СОЗ – фахівців, що безпосередньо створюють та попит на продукти фармацевтичного ринку, віднесені ще й

споживачі, потреби та платоспроможність яких формують попит на лікарські засоби [3, с. 29]. Враховуючи специфіку фармацевтичного ринку, сформуємо складові елементів комплексу маркетингу 5P (Таблиця).

Таблиця – Складові елементів комплексу маркетингу фармацевтичного ринку

Елемент 5P	Сутність елементу
Product (Товар)	- Продукти, що відповідають потребам споживачів та пов'язані зі станом їх здоров'я - Висока якість продуктів, що відповідає регламентованим вимогам
Price (Ціна)	- Обґрунтовані та справедливі ціни на продукцію для споживачів - Надання відстрочок та знижок дистрибуторам
Place (Збут)	- Безперервна представленість продукції у прайсах оптових дистрибуторів для роздрібних мереж - Забезпечення доступності лікарських засобів у роздрібному каналі згідно потреб споживачів
Promotion (Просування)	- Інформаційна складова комунікацій із цільовою аудиторією, обґрунтована доказовою базою - Використання омніканального маркетингу - Етичне просування продукції
People (персонал, клієнти, споживачі)	- Урахування потреб усіх суб'єктів фармацевтичного ринку - Взаємозв'язок між суб'єктами фармацевтичного ринку

Джерело: систематизовано автором на основі [4]

Особливої важливості набуває інформаційна складова процесів та комунікацій на фармацевтичному ринку, а також їх еквівалентний розподіл між усіма його суб'єктами. Компанії звертаються до концепції індивідуального маркетингу, що враховує потреби окремих клієнтів. Таким чином є змога досягти високого ступеня їх лояльності та стабільного зростання бізнесу. Маркетинг має сприяти зрозумінню клієнта, створенню точок контакту між учасниками ринку, навчання персоналу навичкам продажу і визначенню того, яка інформація є необхідною для клієнтів. [5, с. 25-26]. Даний підхід особливо необхідний у випадку просування інноваційних лікарських препаратів на фармацевтичному ринку. Розглянемо структуру та шляхи інформаційної взаємодії між його суб'єктами в процесі просування рецептурного препарату (Рисунок).

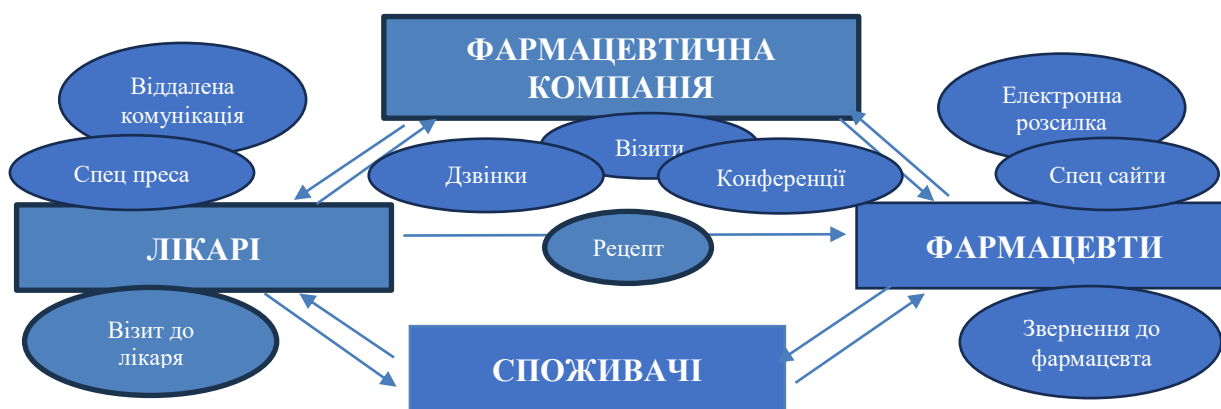


Рисунок – Структура та шляхи інформаційної взаємодії суб'єктів фармацевтичного ринку

Джерело: побудовано автором на основі [7]

Результати дослідження. Через доступні канали комунікацій здійснюється інформаційна взаємодія між фармацевтичною компанією і цільовою аудиторією лікарів та фармацевтів. Від актуальності та якості наданої інформації залежить подальший розвиток рецептурних лікарських препаратів на ринку. Отримуючи зворотній зв'язок від клієнтів, фармацевтичні компанії накопичують дані щодо актуальних потреб споживачів та сучасних тенденцій ринку, що є важливим для побудови стратегії розвитку компанії. На сьогоднішній день інформаційний зв'язок фармацевтичних компаній зі споживачами з метою опосередкованого впливу на розвиток рецептурних препаратів на ринку майже відсутній.

Варто зазначити, що саме споживач є головним драйвером розвитку фармацевтичного ринку. Так, взаємодія з лікарем часто виникає із самої ініціативи пацієнта, особливо коли він обізнаний про наявність певної проблеми зі здоров'ям. Пацієнти можуть відчувати симптоми або знати про певне захворювання через інформацію з медичних джерел, рекламу, розмови з іншими людьми або особистий досвід. Звернення до лікаря створює попит на конкретні лікарські засоби для лікування або полегшення їх стану. Враховуючи це, вкрай важливою необхідністю є комунікація фармацевтичних компаній зі споживачем у процесах просування інноваційного лікарського препарату на ринку, адже проблема, яку вирішує такий продукт, може бути «невидимою» для потенційного пацієнта. Відповідно, через малу кількість або відсутність звернень до лікарів з проблемою, розвиток лікарського засобу на ринку стає вкрай складним.

Фармацевтичні компанії можуть спрямовувати свої маркетингові активності на те, щоб залучити увагу пацієнтів до певних проблем зі здоров'ям. Освітня робота, рекламні кампанії та спонсорські заходи, спрямовані на підвищення обізнаності про конкретні медичні стани або симптоми, можуть стимулювати пацієнтів звертатися до лікарів, що, в свою чергу, буде призводити до призначень певного лікарського засобу. Таким чином, пацієнти стають усвідомленими та активними у питаннях збереження свого здоров'я і можуть формувати попит на інноваційні рецептурні препарати та спонукати розвиток інноваційних продуктів на фармацевтичному ринку.

Висновки. В контексті постійних змін у медицині та фармакології, підвищення рівня усвідомлення споживачами питань щодо збереження і підтримування на належному рівні здоров'я, інноваційні продукти в фармацевтичній галузі стають ключовими для задоволення потреб ринку та підвищення якості медичних послуг. Зростання конкуренції на фармацевтичному ринку змушує компанії шукати нові способи виходу на ринок та просування продуктів, що вимагає розробки та впровадження сучасних маркетингових стратегій. Уміння ефективно просувати інноваційні продукти в умовах суворого контролю просування рецептурних препаратів є критичним для їх ринкового успіху. Враховуючи зростання вимог до доказової медицини та суворих регулятивних вимог, розробка ефективних маркетингових стратегій для інноваційних продуктів у фармацевтичному секторі стає складнішою та важливішою справою. Активне залучення до уваги споживачів та спеціалістів охорони здоров'я через інноваційні методи маркетингу стає невід'ємною частиною стратегії впровадження інноваційних продуктів у фармацевтичному секторі.

Список використаних джерел

1. Інтернет видання «Аптека online» № 14 (1435) 8 Квітня 2024 р., «Тенденції, що формують світ фармацевтичного маркетингу: 2024 Edition». URL: <https://www.apteka.ua/article/691198> (дата звернення 10.04.2024 р.)
2. Закон України «Про лікарські засоби» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2023, № 20-21, ст.84).URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-20#Text>
3. Особливості комплексу маркетингу в системі інноваційного розвитку фармацевтичних підприємств [електронний ресурс] / ред. Ю.М. Мельник, Ю.О. Голишева. *Журнал «Маркетинг і*

менеджмент інновацій». 2017. № 4. С. 27-39. DOI: 10.21272/mmi.2017.4-02. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2017_4_27_39.pdf

4. Особливості фармацевтичного маркетингу / Н.С. Ілляшенко, М.І. Мінько // Збірник тез доповідей науково-технічної конференції викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту «Економічні проблеми сталого розвитку» (19-23 квітня 2010 р.). Частина 3. – Суми: Вид-во СумДУ, 2010. – С. 49-50.

5. Маркетингове управління в системі забезпечення населення ліками: монографія [електронний ресурс]/ І.В. Пестун, З.М. Мнушко. Харків: НФаУ, 2013. 272 с.

6. Дані аналітичної системи Proxima Research, Promo test, режим доступу: <https://pharmxplorer.com.ua/>

Andrii FEDORCHENKO,

Doctor of Economics, professor, head of Marketing Department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Olha STUDENNIKOVA,

master's student,
education program “Business Administration genera”
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

MARKETING STRATEGIES FOR PROMOTING INNOVATIVE PRODUCTS ON THE MARKET

Abstract. The publication addresses the issues of modern marketing strategies for promoting innovative products in the pharmaceutical market. The emphasis is placed on the importance of introducing innovative medicines to the market, considering the current market situation, and implementing modern communication tools with the target audience. The specificity of the market and marketing complex are explored, identifying priority directions in improving the marketing strategy for promoting innovative products. The results underline the necessity of collaboration between pharmaceutical companies and consumers to increase awareness about health conditions and provide specialized support to interested parties for effective promotion of innovative medicines.

Keywords: Innovative product, promotion strategy, communication.

Оксана ЧЕРНЕНКО,
канд. фіз.-мат. наук, доцент, доцентка кафедри комп'ютерних наук та
інформаційних технологій
Полтавський університет економіки і торгівлі, Україна
ORCID 0000-0002-9084-0999
galinachernenko7@gmail.com

Артур БРАЖНІЧЕНКО
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність «Менеджмент»
Полтавський університет економіки і торгівлі, Україна
ORCID 0009-0006-8606-0312
artur.gatti90@gmail.com

Андрій ЖУЛЬ
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність «Менеджмент»
Полтавський університет економіки і торгівлі, Україна
ORCID 0009-0007-5112-0490
andreyzhulya@gmail.com

БІЗНЕС-АНАЛІЗ ТА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В КОМПАНІЯХ ІТ ГАЛУЗІ

Анотація. Стратегічне управління в ІТ галузі вимагає системного підходу до прийняття рішень, орієнтованого на досягнення довгострокових цілей підприємства. У цьому контексті бізнес-аналіз відіграє ключову роль, допомагаючи зрозуміти потреби бізнесу, визначити оптимальні стратегії розвитку. В роботі проведено огляд актуальних робіт та досліджень в цій області. Розглянуто головні проблеми та питання, що стоять перед компаніями, а також запропоновано перспективи їх подальшого розвитку.

Ключові слова: стратегічне рішення, аналітичні інструменти, інноваційні технології.

Актуальність. Інформаційно-технологічна (ІТ) галузь - це сфера, яка постійно змінюється та розвивається відповідно до сучасних технологій та вимог ринку. У такому динамічному середовищі, бізнес аналіз та стратегічне управління відіграють важливу роль у забезпеченні успіху компаній.

Останні дослідження та публікації у галузі бізнес-аналізу та стратегічного планування в ІТ галузі свідчать про значну увагу до цих питань та їх важливість для успішного функціонування компаній у цьому секторі.

Розглянемо деякі з найбільш актуальних робіт та досліджень у цій області. У роботі [1] досліджується важливість стратегічного планування для інформаційних систем та пропонуються практичні методики для розробки стратегій у ІТ галузі. У книзі [2] автори зосереджуються на лідерських аспектах бізнес-аналізу та висвітлюють роль керівника в процесі впровадження змін та стратегій у компанії. В [3] запропоновано різноманітні моделі та підходи до стратегічного планування для інформаційних систем, що допомагає компаніям визначити найбільш ефективні стратегії для свого бізнесу.

Постановка завдання. В роботі запропоновано сучасний огляд цих питань, визначено головні проблеми та завдання, що виникають перед компаніями, а також окреслено перспективи їх подальшого вирішення.

Результати дослідження. Бізнес-аналіз - це процес вивчення, аналізу та інтерпретації даних, що допомагає компаніям розуміти потреби своїх клієнтів, визначати стратегічні цілі та розробляти ефективні плани дій. Стратегічне управління, з іншого боку, полягає в розробці та реалізації стратегій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей компанії.

З якими проблемами стикаються підприємства сьогодні у вирішенні цих питань і які шляхи їх вирішення?

Передусім, це швидкі зміни технологій. Постійне оновлення технологій у ІТ галузі може створювати складнощі для компаній у визначенні оптимальних стратегій та адаптації до нових умов. Однією з ключових проблем для компаній ІТ галузі є швидкі та непередбачувані зміни в технологічному ландшафті. Як адаптуватися до швидких змін технологій? Щоб бути конкурентоспроможними, компаніям потрібно постійно оновлювати свої стратегії та технологічні рішення.

Велике значення має конкуренція. Сфера ІТ дуже конкурентна. Нові гравці можуть з'являтися швидко, а існуючі компанії постійно шукають способи покращити свої продукти та послуги. Це означає, що під час планування треба уважно аналізувати конкуренцію та розробляти стратегії для збереження або розширення своєї частки на ринку.

По-третє, бюджетні обмеження. Розробка та впровадження інноваційних технологій може бути вкрай витратною. Підприємства можуть стикатися з обмеженими фінансовими ресурсами, що ускладнює розробку стратегій та планів.

Важливим є питання безпеки та приватності даних. У зв'язку зі зростанням кількості кібератак та збільшенням обсягів зберігання та обробки даних, безпека та приватність даних стають ключовими питаннями для бізнесу. Це вимагає відданої уваги під час планування й імплементації ІТ-стратегій.

Необхідність адаптації. У зв'язку з швидкими змінами в технологіях та ринках, компанії повинні бути готові швидко адаптуватися до нових умов. Це вимагає гнучкості та реагування на зміни у стратегіях та планах.

Неоднозначність ризиків. ІТ-проекти можуть бути пов'язані зі значними технологічними та ринковими ризиками. Прогнозування цих ризиків і розробка стратегій для їх зменшення може бути складною задачею.

Для вирішення основних завдань пропонуються наступні варіанти дій:

1. Використання аналітичних інструментів. Впровадження передових аналітичних технологій, таких як штучний інтелект та машинне навчання, дозволяє компаніям отримати більш точні та швидкі результати аналізу даних.

2. Фокус на інновації. Компанії, які активно впроваджують інноваційні підходи та технології, мають більші шанси на успіх у конкурентному середовищі, швидко реагують на зміни в галузі та вимоги ринку.

3. Стійкий моніторинг технологічних та ринкових тенденцій. Компанії повинні витратити час та ресурси на постійний моніторинг технологічних змін та змін на ринку, щоб бути завжди на крок попереду.

4. Створення стратегій конкурентоспроможності. Розробка та впровадження стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності компанії, є ключовим елементом успішного управління в галузі інформаційних технологій.

5. Ефективне використання ресурсів. Оптимізація використання наявних ресурсів та раціональне розподіл бюджету можуть допомогти компаніям ефективно розвиватися в умовах обмежених ресурсів.

6. Інвестування в безпеку та приватність даних. Компанії повинні розглядати інвестиції в технології та процеси, що забезпечують безпеку та приватність даних, як пріоритетні завдання.

Висновки. Бізнес аналіз та стратегічне управління в ІТ галузі є невід'ємною частиною успішної діяльності компаній у сучасному світі. Галузь інформаційних технологій пропонує безліч можливостей, але вона також стикається зі значними викликами. Шлях до успіху полягає у тому, щоб бути готовим до швидких змін, ефективно використовувати ресурси та інвестувати у інновації та безпеку. З урахуванням цих перспектив, компанії можуть успішно розвиватися та забезпечувати свою конкурентоспроможність у ІТ галузі.

Список використаних джерел

1. Book Review: Strategic Planning for Information Systems by Ward, J. and Peppard, J. Published by John Wiley & Sons Ltd., 2020, 3rd Edition, 640 p.
2. Penny Pullan, James Archer Business Analysis and Leadership: Influencing Change Paperback – Import, September 28, 2019, 288 p.
3. JOHN WARD and JOE PEPPARD Strategic Planning for Information Systems. Third Edition, Cranfield School of Management, Cranfield, Bedfordshire, UK, 2020, 641 p.

Oksana CHERNENKO,
Ph.D., Associate Professor,
Department of Computer Sciences and Information Technologies
Poltava University of Economics and Trade, Ukraine
Artur BRAZHNIChENKO,
Ph.D. student,
specialty "Management"
Poltava University of Economics and Trade, Ukraine
Andriy ZHUL
Ph.D. student,
specialty "Management"
Poltava University of Economics and Trade, Ukraine

**BUSINESS ANALYSIS AND STRATEGIC MANAGEMENT
IN COMPANIES IN THE IT INDUSTRY**

Abstract. Strategic management in the IT industry requires a systematic approach to decision-making, focused on achieving the long-term goals of the enterprise. In this context, business analysis plays a key role, helping to understand business needs and determine optimal development strategies. The paper provides an overview of current works and research in this area. The main problems and issues facing the companies are considered, as well as the prospects for their further development are offered.

Keywords: strategic decision, analytical tools, innovative technologies.

Олена ШАТІЛОВА,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0003-3883-5567
olena.shatilova@kneu.edu.ua

Ігор РИБАК,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»
Київський національний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0009-4957-4623
igor.ryba4okk@gmail.com

**УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ КОМПАНІЇ
В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ**

Анотація. У роботі подані результати дослідження актуальної проблематики управління клієнтським досвідом компанії в умовах конкуренції. Проаналізовано розуміння сутності клієнтського досвіду. Виокремлено ключові етапи, яких слід дотримуватися в процесі удосконалення управління клієнтським досвідом. Охарактеризовано метрики, які можуть використовуватися для ідентифікації "портрету клієнта" та його "клієнтського шляху".

Ключові слова: управління, клієнтський досвід, управління клієнтським досвідом, конкуренція.

Актуальність. Сучасні умови бізнес-середовища зумовлюють трансформацію методів конкурентної боротьби компаній, зокрема актуалізуються проблематика вивчення клієнтського досвіду та управління ним. Взаємодія з клієнтами та дослідження клієнтського досвіду стає серцевиною відносин між клієнтами та компанією і це все зумовлено швидкими технологічними змінами, зростанням вимог і очікувань клієнтів та появою нових гравців на ринку, які створюють унікальні виклики для бізнесу. Розглядаючи сучасного клієнтів, тобто споживачів, можна зазначити, що нині вони орієнтуються не лише на придбання якісних товарів та послуги, але й очікують унікальний та персоналізований досвід на всіх етапах взаємодії з компанією. Клієнти ставлять вимоги до спрощення процесів покупки, швидкості обслуговування та бажають відчувати, що їх потреби та побажання враховуються. Тому, саме ті компанії, які здатні ефективно досліджувати, аналізувати та покращувати клієнтський досвід, отримують перевагу перед конкурентами, роблячи дотики клієнтів більш унікальними і забезпечуючи більшу лояльність клієнтів, що сприяє підвищенню прибутковості та стабільності у довгостроковій перспективі. Отже, управління клієнтським досвідом можна розглядати як важливу складову управління компанії в цілому і її ринкового позиціонування зокрема.

Постановка завдання. Завданням даного дослідження є узагальнення підходів у сфері управління клієнтським досвідом компанії, зокрема, виокремлення ключових аспектів, які впливають на клієнтський досвід і визначення оптимальних стратегій для компанії в сучасних умовах конкуренції.

Результати дослідження. Проаналізувавши відкриті джерела можна зазначити, що думки багатьох дослідників співпадають, а під “клієнтським досвідом” розуміється широкий спектр підходів для покращення конкурентоспроможності компанії на ринку. Зокрема, А. Франц вважає, що “клієнтський досвід – це загальний результат усіх дій клієнта взаємопов’язаних з компанією поєднуючи це з почуттями, емоціями та сприйняттям цієї взаємодії і є важливою частиною успіху бізнесу” [1]. Дж. Гілмор та Б. Дж. Пайн II у своїй книзі “Економіка вражень” стверджують, що “клієнтський досвід – це результат усієї сукупності відчуттів клієнта, які він отримує протягом усієї взаємодії з компанією, починаючи від знайомства з брендом й закінчуючи обслуговуванням на всіх дотиках з компанією, зазнаючи про важливість саме емоційної складової клієнтського досвіду” [2]. Узагальнюючі дані трантування, можна узагальнити, що під клієнтським досвідом розуміється результат отримання клієнтом будь-яких емоцій та вражень, а саме, негативних, нейтральних та/або позитивних під час усіх дотиків клієнта з брендом, починаючи від ознайомлення, покупки та сервісу і закінчуючи післяпродажним обслуговуванням.

Варто зазначити, що автори акцентують увагу на необхідності управління клієнтським досвідом, яке реалізується шляхом дослідження, розроблення й впровадження заходів задля покращення клієнтського досвіду. Узагальнюючі наявні напрацювання у сфері управління клієнтським досвідом компанії можна виокремити наступні ключові етапи, яких слід дотримуватися в процесі удосконалення управління клієнтським досвідом [1, 2, 3, 4]:

1. “Розуміння клієнтів”, яке передбачає дослідження цільової аудиторії компанії, зокрема, ідентифікація очікувань та потреб клієнтів, що допоможе у проектуванні “портрету клієнта” і у подальшому стане підґрунтям персоналізації досвіду для цільової аудиторії.

2. Ідентифікація цінностей, переваг та можливостей компанії, яка передбачає визнання цінностей, переваг та можливостей бренду, що сприятиме зміцненню лояльності і довіри клієнтів, і, як наслідок, створення базису для формування позитивного клієнтського досвіду.

3. Аналізування клієнтського шляху, як один з найвагоміших пунктів у цьому списку, оскільки мапа шляху клієнта надає можливість зрозуміти усі точки дотику клієнта з компанією і досвід, який клієнт отримує на кожному етапі такої взаємодії; детальний аналіз клієнтського шляху допомагає зрозуміти увесь спектр вражень клієнта, знаходячи

як негативні, так і позитивні моменти взаємодії, що у подальшому може розглядатися, як підґрунтя для розроблення заходів з їх нейтралізації або вдосконалення.

4. Обґрунтування управлінських рішень з удосконалення клієнтського досвіду – на даному етапі на основі ідентифікованих проблемних аспектів і потреб клієнтів розробляються відповідні конкретні заходи, які ефективно нейтралізують ці проблеми, а також є релевантними стратегічним бізнес-цілям компанії.

5. Оцінювання ефективності реалізації заходів з удосконалення клієнтського досвіду – останній етап, в якому слід розглянути ефективність впроваджених заходів та їх вплив на вдосконалення клієнтського досвіду, застосовуючи різноманітні методи задля покращення достовірності оцінки. Отримані дані слугуватимуть гарним джерелом для впровадження нових стратегій покращення клієнтського досвіду.

Описаний процес управління клієнтським досвідом є циклічним, оскільки одним з результатів оцінювання ефективності реалізації заходів буде повернення до початкового етапу - ідентифікації оновленого “портрету клієнта”. Також, слід відзначити, що всі визначені етапи процесу управління клієнтським досвідом є взаємопов’язаними, а його практична імплементація передбачає використання низки сучасні методів оцінок та метрик. Серед основних методів та метрик, які можуть використовуватися в процесі оцінювання клієнтського досвіду в цілому, а також ідентифікації “портрету клієнта” зокрема, варто виділити наступні: опитування CSAT (Customer Satisfaction Score) [4], NPS-опитування (Net Promoter Score) [5], опитування CES (Customer Effort Score) [6].

Опитування CSAT (Customer Satisfaction Score) – показник, який розраховується на основі оцінок які надають респонденти [4]. Задля знаходження цього показника використовується шкала від 1 до 5, де 1 – це дуже незадовільно, а 5 – це дуже задоволений. Тож, після отримання відповідей респондентів використовується формула CSAT (кількість "5 - дуже задоволені" + "4 - задоволений") / загальна кількість оцінок x 100% = % CSAT [4]. Якщо після дослідження результат CSAT позитивний, можна сміло зазначити, що певний відсоток клієнтів мав позитивний досвід та повернеться, також це вказує на збільшення лояльності клієнтів та покращення довгострокових відносин з компанією.

NPS-опитування (Net Promoter Score) – показник який характеризує індекс лояльності клієнтів за допомогою якого легко визначити клієнтський досвід клієнта. Містить в собі шкалу від 0 до 10, де 0-6 – це детрактори (незадоволені), 7-8 – пасивні, а 9-10 – промоутери (задоволені) [5]. Показник розраховується різницею між відсотком задоволених (9-10) та відсотком незадоволених (0-6 балів).

Опитування CES (Customer Effort Score) – опитування яке характеризує легкість клієнтів взаємодії з компанією [6]. Показник складається зі шкали від 1 до 5, де 5 – це дуже просто, 1 – дуже складно. Для розрахунку цього показника необхідно просумувати всі оцінки та розділити їх на кількість учасників оцінювання. Такий аналіз допомагає визначити складні моменти дотиків та полегшити їх задля покращення клієнтського досвіду.

На основі порівняння вищезазначених методів дослідження клієнтського досвіду ми можемо зазначити, що всі вони мають практичну корисність для розроблення заходів, які спрямовані на збільшення конкурентоспроможності та збільшення прибутковості компанії, а також сприяють обґрунтованому впровадженню заходів з удосконалення клієнтського досвіду. Прикладом успішного покращення клієнтського досвіду є кейс компанії «McKinsey & Company». Дослідження вказує, що вивчення та удосконалення клієнтського досвіду є великим скарбом для компанії, оскільки такими діями підприємство може збільшити дохід від продажів до 7%, прибуток до 2%, а загальний прибуток акціонерів до 10% [7]. Також, партнер компанії О. Мумку зазначає, що “майбутні зміни вподобань клієнтів будуть залежати від клієнтського досвіду” [7]. Відштовхуючись від цього, можна сміло зазначити, що управління клієнтським досвідом є важливою частиною функціонування будь-якої бізнес-організації.

Висновки. Підсумовуючи все вищезазначене, можна зробити висновок, що дослідження у сфері управління клієнтським досвідом у контексті конкурентної боротьби на ринку, стає сучасним трендом. В умовах постійних змін у вподобаннях споживачів та зростаючій конкуренції, компанії повинні бути готовими до адаптації, та вдосконалення взаємодії з клієнтами, зокрема, прислуховуватися до їх думок. Персоналізований підхід та активна взаємодія з клієнтами стає важливим фактором успіху в цьому процесі, а забезпечення якісного та цілісного клієнтського досвіду не лише забезпечує конкурентні переваги, але й сприяє підвищенню лояльності клієнтів та збільшенню прибутковості компаній. Таким чином, ефективне управління клієнтським досвідом стає ключовим елементом успішної стратегії розвитку компанії в умовах сучасної конкуренції.

Список використаних джерел

1. Annette Franz. WHAT EXACTLY IS CUSTOMER EXPERIENCE? CX journey, 2024. URL: <https://cx-journey.com/2024/02/what-exactly-is-customer-experience.html> (Дата звернення: 09.04.2024)
2. Б. Джозеф Пайн II та Джеймс Г. Гілмор. Оновлене видання «Економіка вражень. Битва за час, увагу та гроші клієнта». 2020.
3. Анна Янько. Клієнтський досвід: як розробити виграшну стратегію? YOUSCAN. 05.2023. URL: <https://youscan.io/ua/blog/customer-experience-cx/>. (Дата звернення: 10.04.2024)
4. Андрій Губинський. Що таке CSAT? Як розрахувати та коли використовувати. 11.2020. URL: <https://www.craftinnovations.com.ua/post/what-is-csat>. (Дата звернення: 10.04.2024)
5. NPS-ОПИТУВАННЯ (NET PROMOTER SCORE). PRO CONSULTING. Офіційний веб-ресурс компанії URL: <https://pro-consulting.ua/ua/additional/nps-opros>. (Дата звернення: 10.04.2024)
6. Dmytro Serbeniuk. Що таке Customer Effort Score (CES)? URL: <https://blog.globalbilgi.com.ua/shcho-take-customer-effort-score-ces/> (Дата звернення: 10.04.2024)
7. McKinsey & Company. Prediction: The future of Customer Experience. Офіційний веб-ресурс компанії. URL: <https://www.mckinsey.com/tr/our-insights/prediction-the-future-of-customer-experience> (Дата звернення: 10.04.2024)

Olena SHATILOVA,

Ph.D., Associate Professor of the Department of Management
Kyiv National University named after Vadym Hetman, Ukraine

Igor RYBAK,

Student of the first (bachelor) level of higher education,
Educational program "Management of Business Organizations"
Kyiv National University named after Vadym Hetman, Ukraine

CURRENT TRENDS IN CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF COMPETITION

Abstract. The paper presents the results of a study of the actual problems of managing the company's customer experience in a competitive environment. The understanding of the essence of customer experience is analysed. The key stages that should be followed in the process of improving customer experience management are highlighted. The metrics that can be used to identify the "customer portrait" and his "customer journey" are characterised.

Keywords: management, customer experience, customer experience management, competition.

Олег ШВИДАНЕНКО,
д-р екон. наук, професор, професор кафедри міжнародної економіки
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0002-5021-0271
oleg_shvydanenko@kneu.edu.ua

Діана ТАЛАЛАЙ,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Бізнес адміністрування (універсальна)»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0003-9591-6619
talalaydiana@gmail.com

МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ

Анотація. Виявлено ефективний та бюджетний маркетинговий канал комунікації, визначено його переваги та завдання. За підсумками проведених досліджень запропоновано рекомендації щодо напрямку розвитку маркетингової діяльності підприємствам, які функціонують в умовах кризи.

Ключові слова: стратегія, маркетинг, конкурентоспроможність підприємства.

Актуальність. Маркетингова діяльність підприємств на цей час в умовах воєнного стану країни є надзвичайно важливою проблемою, оскільки попередня криза, що була пов'язана із COVID-19 вже внесла певні корективи у роботу підприємств та життя суспільства.

Постановка завдання. Сьогодні, для збереження та розвитку бізнесу, як міцної опори української економіки, виносяться питання щодо здійснення трансформацій у маркетингової діяльності підприємств в умовах кризи, розроблення дієвих маркетингових рішень, які привернуть увагу та розширять коло потенційних споживачів, та збільшать обсяги продажів.

Результати дослідження. Маркетингова діяльність підприємства передбачає використання різноманітних підходів щодо розвитку діяльності суб'єкта господарювання, які базуються на принципах, функціях, елементах та методах маркетингу, що орієнтуються на потреби споживачів. Особливістю маркетингової діяльності будь-якого підприємства, слід зазначити потребу у фінансових інвестиціях, адже вдале використання різноманітних інструментів маркетингу є запорукою успішного просування товарів або послуг на ринку. За фактичними результатами ведення бізнесу, підприємству необхідно проводити оцінку ефективності маркетингової діяльності, яка ґрунтується на розрахунку різних показників, що відображають прибутковість від комерційної діяльності. У зв'язку із кризами, які охопили не тільки нашу країну, але і весь світ, підприємці останнім часом скоротили свої витрати на маркетинг і використовують маркетингові методи, що зорієнтовані на просування товарів або послуг через Інтернет, розвиваючи навички онлайн-ритейлу. Такі продажі мають свою специфіку та значно відрізняється від торгівлі у звичайному магазині.

Онлайн-ритейл являє собою систему економічних відносин, що розгортаються у web-просторі та орієнтовані на кінцевого споживача. За системою національних рахунків електронна комерція включає трансакції, що відображають рух проміжного продукту (B2B, C2B) кінцевого споживання (B2G, B2C) та перерозподільних операцій (перепродажу товарів між домогосподарствами) на Інтернет-аукціонах, торговельних майданчиках соціальних мереж (C2C). В онлайн-ритейлі, який включає мобільну комерцію (m-торгівля), застосовуються моделі трансакцій B2C та C2C. Він є частиною електронної торгівлі (e-торгівля), в якій взаємодоповнюється фізичне представлення (наявність та доставка) товару з цифровою торговельною послугою, суто онлайнним форматом або комплементарними онлайн та офлайн форматами суб'єкта роздрібною торгівлі і фізично-цифровим проведенням трансакції (оплата готівкою через банк –

фізично, через системи електронних грошей – цифровим способом). У цілому, сутність і відмінність електронної комерції від традиційної полягає в тому, що продуктом, який є об'єктом трансакції, виступає не тільки фізичний товар, інформація, але й електронна комунікація у віддаленому доступі, що забезпечує перебіг трансакції та надає можливість не переміщуючись долати географічні відстані, проводити операції з будь-якої точки світу, де створені для цього умови [1].

Враховуючи досвід роботи в умовах кризи, пов'язаної із COVID-19, сьогодні підприємства для розвитку свого бізнесу розглядають соціальні мережі та їх можливості, як досить перспективну складову успішної маркетингової діяльності. Доля користувачів Інтернетом в Україні та активність споживачів у соціальних мережах останніми роками значно збільшилась. Отже і онлайн-продажі збільшились, на відміну від підприємців, які не скористалися можливістю впровадити у свою діяльність інструменти маркетингу через соціальні мережі Інтернет-середовища.

Спілкування в соціальних мережах вже стало часткою повсякденного життя мільйонів людей у всьому світі. В будь-який момент часу Інтернет зробив можливим спілкування людей, а саме соціальні мережі являють собою масштабний та конкретний інструмент, який дозволяє підприємцям вибудовувати взаємозв'язки з споживачами, активізувати соціальну складову онлайн взаємодії.

У 2020 році частка мобільної е-комерції становила близько 30% від загальних обсягів продажів на ринку е-комерції. За даними компанії CBR, в 2020 році в Україні 24,8 млн. людей - це користувачі Інтернет, з них 33% українців були постійними онлайн-покупцями, тоді як в 2019 цей показник становив 29%. Карантинні обмеження пов'язані з пандемією COVID-19 прискорили тенденцію переходу українців в онлайн-магазини [2]. За даними дослідження компанії CBR, у 2021 році 78% українців – користувачі Інтернет, а 42,3% українців – постійні онлайн-покупці. Отже, внаслідок зростання кількості користувачів Інтернетом в Україні стає очевидним, що маркетингова діяльність у соціальних мережах має велике значення та потребує від підприємств мобільності, гнучкості, здатності до швидкого реагування й пристосування у високо динамічному середовищі. Маркетингові заходи та інструменти мають бути спрямовані не лише на традиційного споживача, а і на споживача в соціальних мережах.

За короткий час соціальні медіа перетворились на бізнес-простір та агентів впливу на суспільну та індивідуальну свідомість, що зумовило розвиток окремого напрямку цифрового маркетингу – SMM (англ. Social Media Marketing) – соціально-медійного маркетингу. Маркетинг у соціальних мережах – це комплекс специфічних онлайн-маркетингових заходів, що здійснює вплив на цільову аудиторію через канали соціальних платформ та спрямований на досягнення маркетингових цілей організації або персони (поліпшення якості або чисельності цільової аудиторії; зміни звичок покупки і використання товару; просування бренду/продукту/компанії та підвищення лояльності до нього; залучення нової аудиторії) [1 с.76]. Основними перевагами застосування SMM є можливість малобюджетного маркетингу, залучення цільової аудиторії, можливість проводити спеціальні дослідження, моніторити аудиторію бренду/товару/послуги, вивчати поведінку споживачів тощо. SMM дозволяє вирішити ряд маркетингових завдань: підтримувати постійний контакт із цільовою аудиторією; підвищувати впізнавання бренду; проводити PR-кампанії; оперативно інформувати аудиторію; виходити на ринок з новою лінійкою товарів або послуг; збільшувати відвідувачів сайту компанії; формувати та розширювати коло лояльних користувачів; проводити дослідження; збільшувати продажі.

Будь-який бізнес може адаптувати SMM-кампанію під свою специфіку. Для великих компаній характерна робота відразу на декількох майданчиках, вони використовують соціальні мережі для іміджу компанії, обізнаності клієнтів, підвищення лояльності. Середній та малий бізнес використовують в соціальних мережах інструменти для підвищення продажів, інформують клієнтів про розпродажі та акції, а також спонукають їх робити повторні покупки. Відзначимо, що соціальні мережі полегшили життя і

покупцям, так як вони тепер можуть без проблем оцінити цікаві для них товари і послуги, прочитати відгуки і, безпосередньо, зв'язатися з представниками компанії. SMM входить в наше життя стрімко, тому зараз жодна велика компанія не може обійтися без власної сторінки в соціальних мережах [3 с.243].

Підприємство під час будь-якої кризи повинно мати покроковий план дій виходу з кризової ситуації, розробляти стратегії на короткий термін. У зв'язку із тим, що соціальні мережі являються одним із найбільш ефективних інструментів маркетингових комунікацій, який не потребує значних витрат та має велику аудиторію користувачів, все більше сучасних компаній починає вибудовувати навколо цього інструменту свою маркетингову стратегію (SMM). Важливим етапом присутності в соціальних мережах є вибір самих веб-сайтів (Facebook, Twitter, Instagram, ділова соціальна мережа LinkedIn, фотохостинг Pinterest, сервіси мікроблогів Tumblr і Flickr, індивідуальних месенджерів WhatsUpp, Viber, Telegram; відеохостинги YouTube і Vimeo) з урахуванням характеристики аудиторії користувачів, яка вже склалася на цих платформах.

За підсумками проведених досліджень маємо запропонувати підприємствам, що функціонують в умовах кризи, розкрити свій бізнес ще в мережі Інтернет, розвиваючи навички онлайн-ритейлу, не відмовлятися від маркетингу, застосовувати бюджетні канали маркетингових комунікацій через соціальні мережі, а при розробці стратегії SMM використовувати POST-метод.

Отже, зазначимо, що кризова ситуація в Україні призводить до потреби створення бюджетних та ефективних каналів комунікації. Одним із таких каналів стали соціальні мережі, а ефективним інструментом маркетингових комунікацій – соціально-медійний маркетинг (SMM).

Висновки. В результаті проведеного дослідження можна відзначити, що в умовах кризи все більше сучасних підприємств цікавить соціальна мережа, як ефективний канал маркетингових комунікацій. Важливою перевагою даного інструменту є те, що він практично безкоштовний, має велику аудиторію користувачів, різноманітні засоби впливу на цільову аудиторію, а стратегія (SMM) є логічним продовженням функціональних стратегій маркетингу. Подальшими дослідженнями, у цьому напрямку, можуть стати питання оцінювання результативності маркетингової діяльності в соціальних мережах в умовах кризи.

Список використаних джерел

1. Полторак В.А. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 387 с.
2. Балабанова І.В., Холод В.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
3. Сидорук Ю.А. Маркетинговий менеджмент на підприємстві: теоретичні засади. навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 259 с.

Oleg SHVYDANENKO,
Doctor in Economics, Professor,
Department of International Economics
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
Diana TALALAI,
master's student,
educational program “Business Administration general”
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

MARKETING ACTIVITY OF ENTERPRISES IN CRISIS CONDITIONS

Abstract. An effective and budget-friendly marketing channel of communication has been identified, its advantages and tasks have been determined. Based on the results of the conducted research, recommendations are offered regarding the direction of development of marketing activities for enterprises operating in crisis conditions.

Keywords: strategy, marketing, enterprise competitiveness.

Олексій ШЕЛЕСТ,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту
ННІ «УПА» ХНУ ім. В. Н. Каразіна, Україна,
ORCID 0000-0001-8397-9397
ashelest1973@gmail.com

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПОБУДОВІ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Одним із найефективніших шляхів виходу ринкової економіки із системної кризи та переходу до нового технологічного укладу є розширення застосування можливостей штучного інтелекту (ШІ) та цифрової трансформації суспільства. У зв'язку з цим тема дослідження присвячена оцінці перспектив впровадження алгоритмів штучного інтелекту в різні сфери бізнесу та є актуальною та своєчасною. Наукова новизна дослідження полягає в осмисленні результатів впровадження алгоритмів штучного інтелекту у різні сфери бізнесу, що дозволило визначити основні напрямки подальшого розвитку систем ШІ, а також позначити коло проблем, ризиків та загроз, пов'язаних із використанням інформаційних технологій у житті суспільства, людини та держави.

Зроблено висновок про те, що розвиток високоінтелектуальних систем та віртуальних сервісів підвищує ефективність функціонування бізнесу у різних сферах, загальний рівень життя суспільства та рівень системи управління виробничими процесами. Штучний інтелект покликаний стати помічником і джерелом підвищення якості людського капіталу, але не опонентом, що повністю зганяє працівників з ринку праці.

Ключові слова: штучний інтелект, алгоритм, нейронні мережі, ІТ-технології, інновації, бізнес, ефективність.

Актуальність. Завдання, на вирішення яких людина раніше витрачала досить тривалий час, штучний інтелект може виконати за кілька секунд. Вже сьогодні за допомогою ШІ у десятки разів швидше відкривають банківські рахунки та проводять закупівлі, розробляють нові ліки, інвестують на фондовому ринку та можуть з точністю до хвилин визначити час затримки рейсу. Штучний інтелект називають «ною електрикою»: він змінює цілі галузі бізнесу, а в майбутньому, можливо, змінить вигляд всієї цивілізації. Штучний інтелект – це здатність технологій імітувати інтелектуальну діяльність, наприклад, навчатися на основі інформації та заданих правил, робити логічні висновки та коригувати свої рішення. ШІ застосовується для створення експертних систем, обробки даних природною мовою, розпізнавання мови та машинного зору тощо. У зв'язку з вищевикладеним тема проведеного дослідження набуває ще більшої актуальності.

Постановка завдання. Для формування цілісного уявлення про те, як організації, особливо з використанням технологій ШІ, створюють цінність і як вони виконують необхідні для цієї дії, необхідно вирішити такі завдання: вивчити вплив ШІ на складові блоки бізнес-моделі, проаналізувати реальні приклади використання ШІ в компаніях та виявити ймовірні наслідки використання технологій ШІ для оновлених та інноваційних бізнес-моделей.

Результати дослідження. Ціннісна пропозиція (далі – ЦП) повністю вирішує «біль» клієнта або задовольняє потребу. Це те, чому споживач звертається до певної організації, а не йде до конкурента. Користувальницькі рішення з ШІ розраховані на швидкість, ефективність та персоналізацію. Ці пріоритети є основними для споживачів цифрової епохи. Платформи самообслуговування з ШІ, у тому числі чат-боти та інтерактивні автовідповідачі з голосовими функціями природною мовою, можуть підтримувати клієнтів у цілодобовому режимі, у разі складних інцидентів інтелектуально перенаправляти споживачів до потрібних операторів, рекомендувати продукти та онлайн-сервіси, складати дії і відповідати на питання, що часто задаються. Інші інструменти ШІ здатні персоналізувати клієнтський досвід за допомогою систем рекомендацій на базі, що акумулює клієнтські дані. Наприклад, ШІ-система фіксує характер користувача поведінки або зазначені переваги, і на основі аналізу пропонує додатковий контент. Є рішення для післяпродажного обслуговування, наприклад,

інтелектуальна переадресація інцидентів підтримки з пошти до потрібних спеціалістів, відповіді на запитання у чат-ботах у найкращому для клієнта каналі [1]. Також можливе розсилання електронною поштою автоматизованих, але персоналізованих маркетингових повідомлень, що дозволяють вибудовувати відносини з клієнтом на основі даних у точках дотику – історії покупок та активності на сайті. II може розширювати продукт/послугу як додатковий елемент, який додає автономну та адаптивну поведінку до продуктів і послуг, створюючи при цьому нову ціннісну пропозицію з наявної. Наприклад, продукти, які збирають дані датчиків, щоб запропонувати поради щодо покращення своїм користувачам, діють дуже автономно та адаптивно.

Існує безліч інших подібних прикладів, що відображають динамічну персоналізацію на основі II. Більш того, II можна застосовувати для отримання нових відомостей про клієнтів і, таким чином, адаптувати ціннісні пропозиції для клієнтів більш ефективним та дієвим чином. Ключові види діяльності також можуть змінюватись під впливом II.

Наприклад, технічна підтримка клієнтів, доповнена чат-ботами та віртуальними операторами. Збір та продаж цінних даних, зібраних II, також може стати одним із ключових видів діяльності організації. Розглянемо вплив II на ключових партнерів для реалізації бізнесу. II може використовуватися при управлінні ланцюжками поставок, щоб підвищити точність прогнозування та звести до мінімуму ситуації, коли товару не виявляється в наявності, коли він списується чи повертається. Щоб інтегрувати II в продукти та послуги, можливо, знадобиться співпраця із зовнішніми партнерами, які надають дані або недостатні навички та ресурси. Чи слід компаніям створювати необхідні компетенції у сфері II самостійно або використовувати сили компаній-партнерів, вдавшись до аутсорсингу, – одне з головних питань побудови бізнес-моделі.

Застосування методів інтелектуального аналізу тексту в дослідженні ринку для отримання інформації про клієнтів з великих обсягів даних (наприклад, відгуків клієнтів або звітів технічних фахівців з обслуговування), а також для вимірювання та управління враженнями клієнтів. Автоматично витягуючи та структуруючи інформацію, компанії можуть краще оцінювати якість обслуговування клієнтів та керувати ним і, таким чином, забезпечувати більш високу цінність [2].

Компаніям також необхідно з'ясувати, чи цінують клієнти переваги, які створюють II, і чи готові вони платити за них. Згідно з бізнес-логікою, готовність платити має перевищувати необхідні інвестиційні витрати на розробку моделей, створення інфраструктури та розвиток компетенцій. Можна ввести також нові варіанти оплати, такі як плата за продуктивність: на основі автоматичної оцінки різноманітних польових даних проводиться точна кількісна оцінка продуктивності продукту і, таким чином, виставляється рахунок (наприклад, передплата відпрацьованого машинного годинника). Або використовувати дані як валюту: організація може отримати нові потоки доходів, наприклад, засновані на продажі даних, отриманих за допомогою II. Необроблені, анонімні або консолідовані дані як основний або побічний продукт від інтеграції II у продукти та послуги можуть бути прямо або опосередковано монетизовані для клієнтів (наприклад, продаж анонімних даних у суміжні галузі). Послуги на основі інтелектуальної власності або моделі II дозволяють здійснювати зовнішній та внутрішній аналіз для створення нових потоків доходів.

Висновки. Використання одного віртуального помічника вплинуло відразу на кілька блоків бізнес-моделі:

— ціннісна пропозиція (тепер доступний новий вид надання цінності – оперативна відповідь у будь-який час доби на питання, що цікавить, а також надання повної консультації);

— взаємини з клієнтами (ІІ-оператор – новий тип спілкування з клієнтом, тепер комунікація з клієнтом здійснюється спочатку не співробітником компанії, а віртуальним асистентом);

— витрати (спочатку були витрати на використання, але потенційно витрати зменшаться, тому що знижено витрати на ФОП);

— партнери (з'явилися нові партнери-інтегратори віртуального асистента, з якими необхідно підтримувати відносини для подальшої зміни в системі);

— ресурси (чат-бот став одним із ключових ресурсів компанії нарівні з людськими, що включають операторів служби підтримки);

— ключові види діяльності (інтелектуальне обслуговування клієнтів з використанням чат-бота стало одним з видів діяльності організації).

В дослідженні представлені деякі істотні зміни в бізнес-моделях, пов'язані з впровадженням штучного інтелекту в продукти та послуги. Виявлено, що використання технологій штучного інтелекту може проводити всі блоки бізнес-моделі організації. В основному представлені позитивні приклади впливу штучного інтелекту на бізнес-модель та ціннісні пропозиції, але існують також і ризики, пов'язані з неправильним налаштуванням системи штучного інтелекту або некоректним розрахунком інвестицій у технологію, тому що для сприятливого впровадження необхідна побудова нової інфраструктури, навчання чи найм компетентних співробітників у галузі штучного інтелекту. Дана робота дозволяє покращити розуміння нових функцій та послуг, доданих штучним інтелектом в інноваційні продукти та пов'язані з ними зміни в бізнес-моделі, вивчити, як ці функції реалізовані та організовані з точки зору задіяних інформаційних технологій, людських ресурсів, компетенцій та джерел даних у реально існуючих компаніях, а також може допомогти організаціям створювати стійкі бізнес-моделі та планувати економічно успішне застосування штучного інтелекту у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Прохорова В.В., Мушнікова С.А. Культура безпеки розвитку – культура комунікаційовання як основа інтелектуалізації управлінського процесу. *Проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 142–148. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-4-142-148>

2. Прохорова В., Чемчикаленко Р., Пікула Г. Управління бізнесом як домінанта розвитку економіки України в трендах євроінтеграції. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка. 2023, Том 15, № 30. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-04).

Oleksii SHELEST,

Ph.D., Associate Professor

Department of Economics and Management

NNI «UIPA» KhNU name after V. N. Karazina, Ukraine,

THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN BUILDING BUSINESS COMMUNICATIONS OF THE ENTERPRISE

Abstract. One of the most effective ways of exiting the market economy from the systemic crisis and transitioning to a new technological order is the expansion of the application of the capabilities of artificial intelligence (AI) and the digital transformation of society. In this regard, the topic of research is devoted to the assessment of the prospects for the implementation of artificial intelligence algorithms in various areas of business and is relevant and timely. The scientific novelty of the study consists in understanding the results of the implementation of artificial intelligence algorithms in various areas of business, which made it possible to determine the main directions of the further development of AI systems, as well as to identify the range of problems, risks and threats associated with the use of information technologies in the life of society, man and the state .

It was concluded that the development of highly intelligent systems and virtual services increases the efficiency of business functioning in various areas, the general standard of living of society and the level of the production process management system. Artificial intelligence is designed to become an assistant and a source of improving the quality of human capital, but not an opponent that will completely drive employees out of the labor market.

Keywords: artificial intelligence, algorithm, neural networks, IT technologies, innovations, business, efficiency.

СЕКЦІЯ 2.

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ТРАНСЦЕНДЕНТНОСТІ / MANAGEMENT TRANSFORMATION IN THE CONTEXT OF TRANSCENDENCE

Tetiana SOBOLIEVA,

Ph.D., Associate Professor,

Management Department

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

ORCID 000-0002-7818-145X

sobolieva_tetiana@kneu.edu.ua

Carmela DI MAURO,

Ph.D., Full Professor

Università di Catania, Italy

ORCID 0000-0001-7317-945X

carmela.dimauro@unict.it

MANAGEMENT RESPONSES ON THE SUPPLY CHAIN DISRUPTIONS UNDER GEOPOLITICAL RISKS

Abstract. Uncertainty and global upheavals affect disruptions in supply chains, causing significant damage to both businesses and national economies. Management is faced with the challenge to search for ways to increase supply chain resilience by providing flexibility and adaptability. Effective strategies for responding to disruptions and their prevention in supply chains under the influence of geopolitical risks are reconfiguration and application of smart technologies in production and logistics.

Keywords: supply chain, disruptions, geopolitical risks, management

Introduction. Global challenges such as COVID-19, trade wars and a full-scale invasion of Ukraine significantly increase the uncertainty of the business landscape worldwide and exacerbate geopolitical risks, which significantly affects the configuration and resilience of supply chains.

Geopolitical risks lead to the increase and widening of risks affecting companies worldwide through trade links but in particular companies of those countries that are directly involved in the geopolitical disruption. A survey of more than 500 Ukrainian businesses in February 2024 revealed that the biggest obstacles holding back investment activity are the unpredictable economic situation and political risks. At the same time, among the main barriers to doing business in wartime are the rising prices of raw materials and goods, as well as the lack of labor [1].

Purpose. The aim of the research project is to identify supply chain disruptions created by geopolitical risks and to analyze effective management practices to ensure the resilience of supply chains.

Results. Supply chain transformation while managing operations and logistics channels, in addition to geopolitical challenges, is under constant pressure from external and internal agents (Figure). Supply chain managers must respond to internal requests from senior management and heads of other departments if their activities are critically affected by geopolitical crises [2]. The transformation of supply chains is often driven by disruptions created upstream by suppliers, fluctuations in consumer demand, political pressures, market intermediaries and other external factors [3]. These challenges require a constant reconfiguration of supply chains [4]. If offshoring, back-shoring and near-shoring strategies are used in some supply chains as a reaction to geopolitical risks, in others, for example, rare earth supply chains, the dependence on established transport links, compliance with agreements and political decisions hinders the

creation of regional or national supply chains. The recoupling of supply chains has comprehensive strategic objectives related to reducing risks through decreasing the dependence on key suppliers of scarce resources and enhancing economic, political or security macro-advantages [5]. Another way to increase the resilience of supply chains to disruptions due to the geopolitical risks is using technological innovations [6]. Smart technological solutions (3D printing, digital twins) allow ensuring modularity and thus adaptability of production. Preventing losses and mitigating possible gaps in logistics is facilitated by the prompt exchange of information using sensors and Big Data Analytics tools [7].

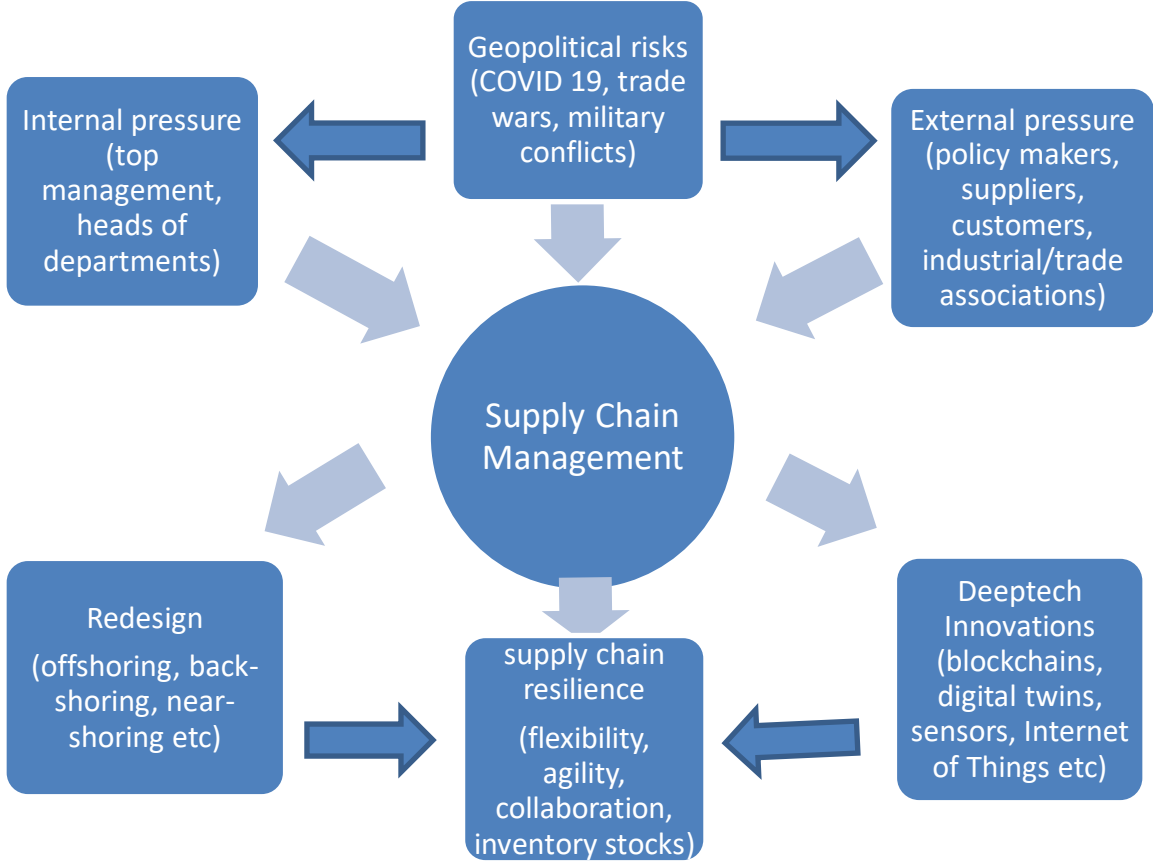


Figure – Impact of Geopolitical Risks on the Supply Chain Management
 Source: formed by author

An important prerequisite for the resilience of supply chains is the development of a strategy on the basis of collaboration and flexibility [8]. In particular, extant literature mentions agility and redundancy as additional drivers of resilience.

Conclusions. Management is faced with a dual task in crisis management of supply chains. On the one hand, the attention of supply management should be devoted to the analysis and prediction of possible geopolitical risks, the direction and strength of their influence in terms of supply chain efficiency and resilience. On the other hand, managerial influence should be focused on identifying ways to improve supply chains both to minimize the negative impact of supply chain disruptions and to prevent such issues.

Taking geopolitical risks into account makes it possible to increase the effectiveness of managerial decisions regarding the search for reliable suppliers of high-quality or rare raw materials, the expansion of production capacities and the feasibility of investments in logistics infrastructure [9].

The war in Ukraine has had a significant impact on the formation of internal and external disruptions in the supply chains of many companies. Commonalities and differences in such

impacts across industries, forecasting tools, and ways to respond to associated risks are important areas for further research.

References

1. Main economic trends in February 2024. Monthly Economic Monitoring of Ukraine. The Institute for Economic Research and Policy Consulting <http://www.ier.com.ua/en>
2. Roscoe, S., E. Aktas, K. J. Petersen, H. D. Skipworth, R. B. Handfield, and F. Habib. 2022. "Redesigning Global Supply Chains during Compounding Geopolitical Disruptions: The Role of Supply Chain Logics." *International Journal of Operations & Production Management* 42 (9): 1407–1434. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2021-0777>
3. Charpin, R. 2022. "The Resurgence of Nationalism and Its Implications for Supply Chain Risk Management." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 52 (1): 4–28. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2021-0019>
4. Käkönen, A.-K., P. Evangelista, J. Hallikas, M. Immonen, and K. Lintukangas. 2021. "Covid-19 as a Trigger for Dynamic Capability Development and Supply Chain Resilience Improvement." *International Journal of Production Research* 61 (8): 2696–2715. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.2009588>
5. Ali, I., and K. Govindan. 2021. "Extenuating Operational Risks through Digital Transformation of Agri-Food Supply Chains." *Production Planning & Control* 34 (12): 1165–1177. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1988177>
6. Moradlou, H., H. Reefke, H. Skipworth, and S. Roscoe. 2021. "Geopolitical Disruptions and the Manufacturing Location Decision in Multinational Company Supply Chains: A Delphi Study on Brexit." *International Journal of Operations & Production Management* 41 (2): 102–130. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2020-0465>
7. Koot, M., M. R. K. Mes, and M. E. Iacob. 2021. "A Systematic Literature Review of Supply Chain Decision Making Supported by the Internet of Things and Big Data Analytics." *Computers & Industrial Engineering* 154: 107076. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2020.107076>
8. Shekarian, M., and M. Mellat Parast. 2020. "An Integrative Approach to Supply Chain Disruption Risk and Resilience Management: A Literature Review." *International Journal of Logistics Research and Applications* 24 (5): 427–455. <https://doi.org/10.1080/13675567.2020.1763935>
9. Lukasz Bednarski, Samuel Roscoe, Constantin Blome & Martin C. Schleper (01 Dec 2023): Geopolitical disruptions in global supply chains: a state-of-the-art literature review, *Production Planning & Control*, DOI: 10.1080/09537287.2023.2286283

Yeliena PROKHOROVA,

Ph.D., Associate Professor,

Management department

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

ORCID 0000-0002-0637-5415

prokhorova.yeliena@kneu.edu.ua

Nadiia PYLYPCHUK,

master's student,

educational program "Business Administration general"

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

nadiia22051987@gmail.com

SALES MANAGEMENT IN TIMES OF CRISIS

Abstract. The study examines the essence of the sales management process. The publications of Ukrainian and foreign specialists in this field are analysed. The basic concepts and principles of sales management are identified. The general conditions of the crisis and its consequences for the enterprise are described. The study suggests ways to manage sales in a crisis. The essence of Internet commerce is considered.

Keywords. crisis conditions, sales management, product sales, competitive environment, marketing, consumers, e-commerce, online sales.

Crisis situations in the economy have a significant impact on the company's operations and

financial results. Strategies and approaches to sales management of companies during financial, political, and social turmoil in society are changing. The study of the sales management process in a crisis is relevant and important.

Numerous Ukrainian and foreign experts have studied the problems of sales management. Akoff R. [1] considered the possibilities of crisis prevention. Andruschak provided recommendations on how to stimulate sales in a crisis [2]. A. Myroniuk developed a model of business growth in a crisis [3]. E. Mikhailova proposed approaches to the formation of crisis management strategies [4]. Modern problems of sales management were analyzed by O. Dyachun [5]. The works of Claire McConnachie [6] and Kashyap Trivedi [7] are also worthy of attention. However, the peculiarities of enterprise sales management during military events and unstable demand remain insufficiently studied. Today, in the context of the economic, political, and financial crisis, work in this area continues.

The theoretical and methodological foundations of sales management include several basic concepts and principles that determine the strategic and tactical approach to organizing and executing sales of an enterprise's products.

Sales management in a crisis is a challenging task, as a business must adapt to changes in the external and internal environment and ensure effective development even in uncertain conditions. The goal of sales management during a crisis remains practical: to maximize sales and ensure business stability. The main goal of sales management is to create and maintain mutually beneficial relationships with customers and ensure stable sales volumes. The specifics of sales management during a crisis may vary depending on the type of business, industry and specific conditions. A crisis for an enterprise is a serious threat to its viability and stability. It can arise due to various factors and lead to serious problems in management, finance, production and other areas of activity. The conditions for the emergence of a crisis for an enterprise can be diverse and vary depending on the industry, market conditions, internal management and other factors. The general conditions for a crisis for an enterprise are:

- economic instability;
- financial difficulties;
- changes in the market;
- unfavourable production conditions;
- management and governance;
- political and legal risks;
- social factors.

Each business may face unique challenges depending on its context and specifics. Successful crisis management requires the study and consideration of all these factors.

The consequences of a crisis for a company are reflected in all areas of its operations: A crisis creates financial, managerial, production and marketing problems for an enterprise. A real crisis of an enterprise is characterised not only by the presence of these problems, but also by their interaction and deepening. To overcome the crisis, it is necessary to react in time, develop effective strategies to overcome the situation and take effective measures in the management, financial and production aspects of the enterprise.

Sales management in a crisis is influenced by: economic indicators; consumer behaviour; changes in market competition; financial stability of customers: inventory and supply chain; changes in marketing strategies; political and regulatory changes; changes in the technological environment; risk and uncertainty factors.

The study of the sales management process in a crisis should be conducted in the following areas: changes in consumer behaviour; pricing, sales channel efficiency, customer relations, marketing, competitors

Sales management in a crisis requires a special approach and strategy. Ways to manage sales in a crisis can be as follows:

- 1) price optimisation;
- 2) effective communication;
- 3) Increasing sales efficiency;
- 4) development of new sales strategies;
- 5) cost management;
- 6) analysis of changes in consumer demand;
- 7) customer retention.

Sales management is a dynamic and ever-changing process, as it responds to changes in the market and responds to customer needs. Effective sales management needs to be constantly updated and adapted to changing market conditions, and this process requires the use of various methodological approaches and strategies. Sales management is a key aspect of the successful operation of any business

Recently, e-commerce has gained particular importance. E-commerce is the process of buying and selling goods and services via the Internet. It involves the use of electronic payment systems, e-shops, mobile applications and other online platforms to conduct trade transactions.

The main characteristics of e-commerce are: e-shops, electronic payment systems, e-marketplaces, mobile commerce, e-marketing. E-commerce has become an important component of modern business, enabling companies to expand their markets and provide more convenient ways for consumers to buy.

Managing sales in a crisis requires flexibility, creativity and rapid response to changes in the economic environment. This process requires special attention to changes in consumer demand, the competitive environment and economic conditions

References

1. Akoff R. Idealized Design: Creating an Organization's Future / R Akoff. [Jason Magidson](#), – Wharton School Pub. 2017. – 285 p.
2. Андрущак І. Як в умовах кризи стимулювати продажі за допомогою інтернет маркетингу. URL: <https://msystem.ua/ua/jak-v-umovah-krizi-stimuljuvati-prodazhi-za-dopomogou-internet-marketingu/>
3. Миронюк А. Модель росту бізнесу в кризу. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/7/687897/>
4. Михайлова Є.В. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис*. 2023. Вип. 1, С. 38
5. Дячун О. Сучасні проблеми управління продажем. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/34906/2/FMZKPNES_2021_Dyachun_O-Modern_problems_of_sales_61-63.pdf
6. Claire McConnachie. 5 effective ways to manage a sales team during a crisis. URL: <https://www.salesforcerearch.com/blog/5-effective-ways-to-manage-sales-team-during-crisis/>
7. Kashyap Trivedi. Crisis management in sales: How to act before, during & after a crisis. URL: <https://www.salemate.io/blog/crisis-management-in-sales/>

Mariia TEPLIUK,
Ph.D., Associate Professor,
Business Economics and Entrepreneurship Department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
ORCID 0000-0000-0000-0000
maria_6.11@kneu.edu.ua

TRANSFORMATION OF AGRICULTURAL TRADERS' BEHAVIOR IN THE TRANSCENDENCE CONDITIONS

Abstract. The paper is dedicated to exploring the transformation of behavior among agricultural trader in the context of transcendence. It notes that contemporary agricultural trader face a range of complex challenges and opportunities, requiring them to continually analyze market trends and interact effectively with various stakeholders. Within the context of social-economic psychology and management practice, the authors consider the objective and subjective factors shaping the behavior of agricultural traders. The research aims to analyze the imperatives and determinants influencing agricultural traders' decision-making, their strategies, and their interactions with partners in the agricultural sector. Given the importance of the agricultural sector for the Ukrainian economy, this article holds significance for the development of the agricultural trading sector and the effective management of its risks and opportunities.

Keywords: agribusiness, agricultural trading, risk, development, behavior of agricultural trading

Introduction. The transformation of behavior among agricultural traders in the context of transcendence is a key aspect of competitiveness in this sector in the modern economy, as it determines the ability of enterprises to adapt to changing market conditions and implement innovative approaches that contribute to their resilience and success. Considering the high level of instability and competition, the analysis and management of this process become strategically important for implementing effective strategies and achieving positive results in the development of the agricultural trading sector. Agricultural traders in modern conditions face a range of complex challenges and opportunities, requiring them to continually analyze market trends, demand and supply, and effectively interact with various stakeholders. The formation of agricultural traders' behavior is determined by a complex of objective and subjective factors, which should be considered from the perspective of social-economic psychology and management practice. In this context, scientific research on the imperatives and determinants of agricultural traders' behavior is relevant and important. This article aims to analyze the main factors influencing agricultural traders' decision-making, their strategies, and their interactions with partners in the agricultural sector.

Purpose. The relevance of this study lies in identifying key factors that determine the behavior of agricultural traders in the market, as well as understanding the interrelationship between these factors and their impact on trading strategies and cooperation in agriculture.

Results. In the context of globalization and digital transformation of the agricultural sector, agricultural traders also consider technological and innovative aspects in their activities. The implementation of modern information systems and analytical tools allows them to make informed decisions and effectively manage business processes. Thus, the formation of agricultural traders' behavior is a complex and multifaceted process, influenced by various factors. For successful operations, they must carefully study market conditions, analyze and adapt to changes in the economic, political, and socio-cultural environment.

Therefore, the imperatives and determinants of agricultural traders' behavior represent a set of factors and principles that determine the ways in which agricultural traders operate in the agricultural product market. These imperatives and determinants reflect the dependencies and relationships between various aspects of their activities. The transformation of behavior among agricultural traders in conditions of transcendence includes imperatives that define their strategy

and actions in the market. One imperative is competitiveness, which involves the need to maintain the competitiveness of products through the improvement of technologies, quality, and prices. Another imperative is diversification, which means expanding the range of products and markets to reduce risks and ensure stability. These imperatives are determined by market needs, operating conditions, and strategic goals of agricultural traders.

Classic forms of behavior formation among agricultural traders are based on economic theories that view them as rational individuals maximizing their utility. These forms include the rational choice model, theory of expectations, and game theory. They assume rationality and awareness of actions by agricultural traders. However, behavior formation among agricultural traders is also influenced by other factors such as economic, political, socio-cultural, technological, and natural conditions. These factors interact and impact the strategic and operational decisions of agricultural traders. Understanding these factors helps agricultural traders to more effectively address challenges and ensure sustainable development of their activities (Figure).

The aspects of transformation of behavior of agricultural traders' in the conditions of transcendence describe the processes of change in their activities and management in response to the influence of deep and rapid transformations in society, economy, and technologies. These aspects include analysis and response to new challenges and opportunities that arise in the context of changing business paradigms, changes in consumer approaches, and perceptions of sustainability and long-term viability. The transformation of behavior of agricultural traders' may involve revising strategies, changing management approaches, adapting to new technologies, and adjusting approaches to interacting with other market players.

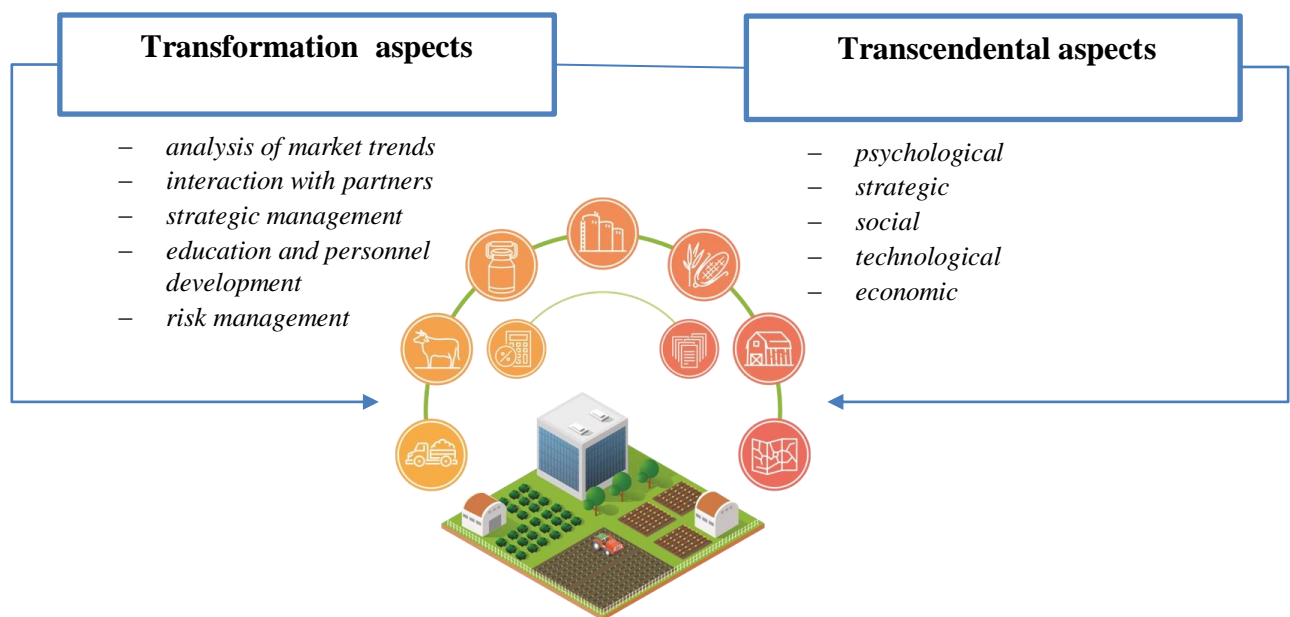


Figure 1 – Transformation Aspects of the agricultural traders' behavior in the transcendence conditions

Source: formed by author

Conclusions. Entrepreneurs in agribusiness are still guided by a raw material development model, which is slowly transforming into a model of agricultural production with high added value. It is evident that any turbulent events do not contribute to beneficial transformations, which further exacerbates existing problems in the agricultural sector. Therefore, the development of agricultural -trading requires innovative and proactive actions and strategies in the conditions of transcendence. Research into the modern conceptual format of agricultural trading allows us to

conclude that it can become one of the ways to solve problems and reduce the risks of bankruptcy and uncertainty for agricultural companies and other market players. After all, agricultural trading can increase the overall performance of entrepreneurial subjects by regulating the cost component in the production, processing, and marketing of products in the optimal direction.

References

1. Mykhailo Sahaidak, Mariia Tepluk, Victoria Zhurylo, Natalia Rudenko, Olesia Samko. 2024 Integrative Viewpoint for Implementing Sustainable Management Agricultural Business Excellence. TEM Journal. Volume 10, Issue 1, Pages 303-309, ISSN 2217-8309, DOI: [10.18421/TEM101-38](https://doi.org/10.18421/TEM101-38)
2. Chikov I., Radko V., Marshalok M., Tepluk M., Petrenko O., Sharko I., & Sitkovska A. (2022). Economic development of agricultural food enterprises on an innovative basis. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(42), 98–106. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.42.2022.3672>

Світлана БОЙДА,
канд. екон. наук, асистентка кафедри економічної теорії,
менеджменту і адміністрування
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Україна
ORCID 0000-0002-5892-0104
s.boyda@chnu.edu.ua

ТЕХНОЛОГІЯ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФАКТОРИ, ЩО НА НЕЇ ВПЛИВАЮТЬ

Анотація. Досліджено та обґрунтовано актуальність ситуаційного підходу до управління в сучасних умовах трансцендентності; розкрито суть та характеристики ситуаційного управління; визначено фактори сприятливого та несприятливого впливу на менеджмент українських підприємств; виокремлено перспективні можливості для вітчизняного бізнесу.

Ключові слова: ситуаційний менеджмент, технологія управління, фактори впливу, ситуації, трансцендентні умови.

Актуальність. Умови, в яких доводиться функціонувати вітчизняним підприємствам, справедливо можна назвати трансцендентними, тобто такими, які виходять за звичайні рамки або норми, характерні для певного бізнес-середовища. Повномасштабне вторгнення змусило організації переглянути традиційні методи управління, стратегія «виживання» для багатьох стала основною, а вміння оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища почало відігравати ключову роль. Ситуаційний підхід до управління став актуальним як у практичній діяльності, так і в теоретичних публікаціях.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є аналіз ключових факторів, які впливають на вибір методів ситуаційного управління, та можуть створювати перспективні можливості для підприємств у трансцендентних умовах.

Результати дослідження. Технологія ситуаційного менеджменту ґрунтується на аналізі, оцінці та вмінні реагувати на ситуації в режимі реального часу. Вона є оптимальною у випадку несподіваних подій та складних ситуацій, що вимагають швидкого прийняття рішень. Ситуаційний, або кейсовий підхід (від англ. case - ситуація) був розроблений у Гарвардській школі бізнесу для допомоги майбутнім управлінцям розв'язувати проблеми, які виникали в реальному житті. Ситуаційний підхід визнає, що, «хоча загальний процес однаковий, специфічні прийоми, які повинен використовувати керівник для ефективного досягнення цілей організації, можуть значно варіювати [1, с. 33]. Саме використання ситуаційного підходу дозволяє виділити фактори, що є найвпливовішими, розкрити переваги, недоліки та наслідки ситуацій і відповідно до цього обрати своєрідні методи та прийоми управління [2].

До характерних рис ситуаційного управління можна віднести:

- безперервний постійний моніторинг ситуацій, подій та тенденцій;
- аналіз і оцінку інформації для розуміння ситуації, виявлення потенційних загроз і головних проблем;
- розробку стратегічних планів та оперативних сценаріїв для ефективного реагування на ситуацію;
- ефективну комунікацію між учасниками управління, координацію дій для досягнення поставлених цілей;
- швидке і ефективне реагування на ситуацію;
- проведення аналізу після завершення ситуації для оцінки результатів, виявлення недоліків та можливостей удосконалення в майбутньому.

Основні фактори ситуаційного менеджменту, які безпосередньо впливають на ефективність управління, згруповано в таблиці.

Таблиця – Основні фактори ситуаційного менеджменту в умовах трансцендентності

Трансцендентні зовнішні умови	Фактори, які можуть мати сприятливий вплив на управління	Фактори, які можуть стати перешкодою для управління	Можливості для підприємств, які відкриваються за умови впливу позитивних факторів і нейтралізації дії негативних
Повномасштабне вторгнення росії	Гнучкість і адаптивність	Відсутність ефективної комунікації	Формування здатності максимально швидко реагувати на ситуацію завдяки ефективному обміну інформацією між різними рівнями управління
Технологічні інновації	Використання сучасних інформаційних технологій, зокрема ШІ	Відсутність сучасних технологій, зокрема аналітики даних і автоматизації процесів	Формування уміння швидко змінювати стратегію поведінки і впровадження нових інноваційних рішень
Зростання конкуренції, в тому числі глобальної	Створення конкурентних переваг завдяки інноваційним підходам	Втрата стійкої позиції на ринку	Можливість виходу на зовнішні ринки
Ризики втрати конфіденційної інформації (зокрема, кіберзагрози)	Прозорість і відкритість управлінських рішень	Кібератаки, витоки даних	Інвестування у розвиток персоналу для протидії технологічним загрозам
Економічні кризи й коливання	Стратегічне й оперативне планування	Політична нестабільність, часті зміни законодавства	Постійний моніторинг інформації про події і тенденції, які відбуваються в реальному часі, та вжиття необхідних заходів для запобігання та/або відновлення після кризової ситуації
Соціокультурні зміни	Споживчі уподобання	Несприятливі демографічні тенденції	Дослідження майбутніх запитів споживачів та свідомий вплив на них з боку підприємства

Джерело: розроблено автором

Незважаючи на всю складність існуючої ситуації в українському суспільстві, відчутний негативний вплив сукупності чинників, все ж схилиємось до думки, що утримання ринкової позиції багато в чому залежить від самих підприємств, їх власників та менеджерів, від їхньої діяльності, спрямованої на досягнення стабільності бізнесу, його здатності протистояти впливу негативних факторів [3].

Новим викликом для вітчизняного бізнесу стала необхідність релокації, але і в цьому випадку багато підприємств знайшли для себе нові можливості та ринки збуту. За даними майданчика Opendatobot станом на листопад 2023 року, майже 7820 українських компаній релокувалося з кінця лютого 2022 року. З них переважною більшістю є підприємства, зайняті у сфері гуртової торгівлі (44% від загальної кількості). Крім них, лідерами є організації, що

працюють у сферах нерухомості та будівництва. Майже третина релокованих підприємств (27%, 2111 бізнесів) переїхало з Києва. Також масово виїздили компанії з Дніпропетровської (11%, 896 організацій) та Донецької (8%, 642 організації) областей. Багато компаній виїхало з Одеської, Харківської, Миколаївської, Львівської областей [4].

За два роки повномасштабного вторгнення стало зрозуміло, що менеджмент підприємств має бути завжди готовим до зовнішніх викликів. Однак, практика показала, що бізнес в умовах війни стикається з певними проблемами менеджменту: затримка у реагуванні та прийнятті рішень; невідповідна організаційна структура та відсутність чітких цілей; реактивне прийняття рішень і надмірна залежність від попередньо встановлених норм; надмірна залежність від зовнішніх порад і жорстке дотримання особистих принципів [5]. Менеджмент під час війни суттєво відрізняється від антикризового менеджменту в традиційному розумінні. Підтримка персоналу (як матеріальна, так і психологічна), безпека активів, налагоджені комунікаційні зв'язки з клієнтами та постачальниками стають вирішальними для стійкості. Також з'явилися абсолютно нові ризики: швидка і часта зміна регуляторних вимог; проблеми з кадрами через мобілізацію та/або врегулювання питання бронювання працівників; різке збільшення кількості інформації та даних, які потрібно вчасно моніторити й аналізувати; ризики з контрагентами (співпраця з особами, афілійованими з РФ). Крім того, ефективність ситуаційного управління прямо залежить від повноти та доступності інформації про ситуації, що є не можливим у принципі під час військових дій. Разом з тим, менеджмент на основі ситуаційного підходу має ряд переваг: дозволяє заздалегідь передбачати ймовірні сценарії розвитку подій та вибирати оптимальний, адаптувати свої стратегії залежно від змін ситуацій, швидко мобілізувати необхідні ресурси, приймати управлінські рішення виважено та усвідомлено.

Висновки. Використання технологій ситуаційного менеджменту як пріоритетного напрямку в управлінні дозволяє забезпечити підприємствам ефективне використання ресурсів і досягнення максимального результату в умовах невизначеності й постійних зовнішніх загроз. При цьому, ключовими внутрішніми чинниками є: адаптивність, ефективна комунікація та гнучкість у вирішенні проблем.

Список використаних джерел

1. Шевченко О. Використання ситуаційного підходу в управлінні стійкістю територіальних громад. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія – Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 2 (5). С. 31-34.
2. Перерва І. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3>.
3. Мойса В.В. Характеристика системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-06>
4. Куди переїжджає український бізнес з початком повномасштабного вторгнення: статистика Опендатабот. URL: <https://mixfin.com/ua/blog/relokatsiia-biznesu-v-ukraini> (дата звернення: 28.03.2024).
5. Копчак Ю., Матвеев М., Пугачов В. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>

Svitlana BOIDA,

Ph.D. in Economics, Assistant,

Department of Economic Theory, Management and Administration

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Ukraine

SITUATIONAL MANAGEMENT TECHNOLOGY AND FACTORS, THAT INFLUENCE IT

Abstract. The relevance of the situational approach to management in the modern conditions of transcendence is investigated and substantiated; the essence and characteristics of situational management are revealed; the factors of favorable and unfavorable influence on the management of Ukrainian enterprises are determined; promising opportunities for domestic business are highlighted.

Keywords: situational management, management technology, factors of influence, situations, transcendental conditions.

Владислав ДЖУС,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
освітньо-наукова програма «Маркетинг»
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна
ORCID 0009-0006-9243-2362
vladyslav.dzhus@knu.ua

ПІДПРИЄМНИЦТВО Й АКАДЕМІЯ: ІМПЕРАТИВІЗМ СИМБІОТИЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ СЕРЕДОВИЩ

Анотація. Розглянуто критично важливі зв'язки між підприємницьким середовищем та вищою школою. У фокусі роботи – розкриття переваг встановлення взаємодії для обох сторін. Окрім того, підкреслено важливість інтеграції підприємницьких функцій безпосередньо в університетську діяльність. Пропонується низка інструментів досягнення цього, наприклад, створення бізнес-інкубаторів та акселераторів, виділення грантів на дослідження з комерційним потенціалом. Загалом, робота обґрунтовує і стверджує, що тісна співпраця між бізнесом та університетами є рушієм інновацій, економічного зростання та прогресу.

Ключові слова: інновації, дослідження, комерціалізація, трансфер технологій, університети.

Актуальність. Ландшафт вищої освіти переживає метаморфози в сучасних умовах комплексності та невизначеності середовища протікання світогосподарських процесів. Університети більше не зосереджуються лише на поширенні встановлених знань, а все більше визнають важливість сприяння підприємницькому середовищу. Цей зсув визнає життєво необхідний зв'язок між академічними дослідженнями та їх застосуванням у реальному світі, стимулюючи інновації та економічне зростання. Глобальна економіка все більше залежить від інновацій та створення знань. Це робить синергію між академічними дослідженнями та їх комерціалізацією через підприємницьку діяльність більш важливою, ніж будь-коли.

Постановка завдання. Дослідження спрямоване на досягнення кількох взаємопов'язаних завдань. По-перше, воно має на меті висвітлити симбіотичні відносини, які існують між академічним та підприємницьким середовищами. Розкриваючи шляхи, якими університети та бізнеси отримують вигоду один від одного, дана робота прагне прояснити цей зв'язок. По-друге, необхідно підкреслити важливість взаємодії для стимулювання інновацій і прогресу. У даному контексті розкриваються позитивні суспільні та економічні наслідки переплетення академічних досліджень та підприємництва. Крім того, імперативним орієнтиром розвитку теми виступає дослідження можливостей інтеграції підприємницьких функцій в університети. Порушення даних питань може надихнути спільноту на подальше обговорення того, як заклади освіти можуть найкращим чином зробити внесок у процвітаюче майбутнє, яке живиться інноваційно-інтелектуальним поступом і духом підприємництва.

Результати дослідження. У минулому наукова діяльність в університетах була жорстко обмежена освітнім процесом. Дослідження, що не мали прямого зв'язку з навчанням, не заохочувалися, особливо ті, що стосувалися комерційних або державних таємниць. Проте, відкритість університетських досліджень давала можливість залучати до них студентів, що покращувало підготовку наукових кадрів та пришвидшувало впровадження наукових досягнень у практику, роблячи національні підприємницькі середовища більш конкурентоспроможними. Держава, усвідомлюючи важливість цих функцій для суспільства, взяла на себе відповідальність за підтримку освіти та досліджень, а бізнес створив платформу для практичного застосування наукових результатів.

Взаємозв'язок між вищою освітою, науковою діяльністю та суспільством ґрунтувався на «суспільному договорі», який певним чином зобов'язував університети

виконувати свої традиційні функції: готувати кваліфікованих фахівців, шукати істину та «служити» суспільству.

Загальновідомо, що в розвинених країнах люди визнаються основним джерелом та розповсюджувачами знань, тому університети, зокрема дослідницькі, отримують статус «публічних» корпорацій. Це накладає на них відповідальність за досягнення суспільно важливих цілей, таких, наприклад, як формування освічених індивідів, що генерують знання.

У багатьох випадках університетам заборонено надавати переваги окремим комерційним структурам, адже результати їхніх досліджень мають бути доступними для всього суспільства. Цей підхід відповідає принципу, поширеному в деяких країнах з ринковою економікою, згідно з яким держава має підтримувати заходи, що приносять користь суспільству загалом, а не окремим групам інтересів. Такий розподіл функцій визнається всіма учасниками науково-технічного процесу та є особливо плідним для науки, адже дає можливість використовувати потенціал молодих дослідників. Університети з обширними дослідницькими програмами, інтегрованими до освітньої функції, стали зразком для наслідування в промислово розвинених країнах світу.

Однак, сучасні університети стикаються з обмеженнями у своєму розвитку та сприяттні переходу національних економік до інноваційної моделі. Це підкреслює важливість включення підприємницького та комерціалізаційного компонентів до сучасної системи вищої освіти.

Термін «академічний капіталізм» вперше вжив Е. Хакетт у 1990 році, описуючи структурні зміни в науковій сфері та зростаючу залежність дослідників від зовнішнього фінансування. С. Слотер і Л. Леслі у своїй книзі «Академічний капіталізм» детально описують цю тенденцію. Вони стверджують, що для збереження або збільшення ресурсів університети та їхні працівники змушені все активніше конкурувати за «зовнішнє» фінансування, пов'язане з ринково-орієнтованими дослідженнями в прикладних, комерційних, стратегічних галузях [1, с. 107]. Це фінансування може надходити з грантів на дослідження, контрактів з промисловістю та урядом, діяльності з трансферу технологій або за рахунок залучення більшої кількості студентів, які готові платити за навчання.

Університети володіють значними ресурсами, включаючи безліч ідей від тисяч студентів, які можна дослідити та комерціалізувати. Це підсилює принцип «потрійної спіралі», що стимулює співпрацю між університетами, бізнесом та державними органами. Звідси, державна підтримка дослідницької та інноваційної діяльності в університетах є вкрай важливою. Професор Г. Іцковіц підкреслює, що виховання підприємницької культури та залучення студентів до наукових досліджень у закладах вищої освіти є ключовим фактором підготовки до успішної кар'єри в цій сфері.

У своїй статті «Майбутнє університету та університет майбутнього: еволюція постулату в підприємницьку парадигму» Г. Іцковіц досліджує роль університетів у сучасних суспільствах, що ґрунтуються на знаннях. Автори пропонують модель «потрійної спіралі», яка чітко описує взаємозв'язок між університетами, приватним сектором та урядом як ключовий фактор економічного розвитку [2, с. 12]. У цій моделі університети стають рушійною силою технологічних інновацій та суспільного прогресу.

Підприємницька парадигма, розроблена на основі моделі «потрійної спіралі», однозначно окреслює роль університетів як інноваційних центрів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності національної економіки.

Зв'язок між науковими та підприємницькими середовищами є симбіотичним. Університети є центрами розвитку інтелектуального капіталу, які створюють новаторські дослідження та здійснюють відкриття. Підприємницьке середовище натомість забезпечує благодатний ґрунт для вкорінення та процвітання цих ідей (таблиця).

Таблиця – Переваги впровадження підприємницької функції у систему вищої освіти

Переваги для академічних кіл	Переваги для підприємницького середовища
<i>Ріст фінансування і комерціалізація знань (Increased Funding and Commercialization)</i>	<i>Джерело інновацій (Pipeline of Innovation)</i>
Дослідження, які проводяться в університетах, можуть бути комерціалізовані, що приносить кошти для підтримки подальших досліджень, а також створення спін-оффів, які можуть залучити додаткові інвестиції	Університети пропонують не тільки інноваційні ідеї, а й висококваліфікованих дослідників, готових співпрацювати зі стартапами для переведення цих ідей на комерційний рівень
<i>Відповідність галузевим потребам (Industry Relevance)</i>	<i>Кваліфікована робоча сила (Skilled Workforce)</i>
Університети готують здобувачів освіти до сучасного динамічного ринку праці, навчаючи їх критичного мислення, вирішення проблем та адаптації, що є важливими навичками для будь-якої галузі; підвищується рівень специфічності знань	Випускники з підприємницьким мисленням не тільки здатні процвітати у світі стартапів, але й можуть стати «внутрішніми» підприємцями, інноваторами та лідерами всередині вже існуючих компаній
<i>Передача знань (Knowledge Transfer)</i>	<i>Дослідження та розробки (Research and Development)</i>
Співпраця між академічними колами та підприємцями сприяє двосторонньому потоку знань. Університети отримують зворотний зв'язок щодо реальних потреб галузі, що дозволяє їм коригувати свої дослідницькі напрями.	Спільні дослідницькі проекти можуть призвести не тільки до створення революційних технологій, але й до розробки нових навчальних програм та курсів, що відображають останні досягнення
<i>Підвищення рейтингу університету (Increased University Ranking)</i>	<i>Доступ до талантів (Access to Talent)</i>
Успішні комерціалізації досліджень та створення похідної підприємницької екосистеми підвищує престиж університету та його привабливість для кращих студентів і викладачів	Університети стають магнітом для амбітних та креативних студентів, які прагнуть перетворити свої ідеї на реальність, створивши при цьому як економічний, так і соціальний ефект
<i>Зміцнення зв'язків з громадою (Stronger Community Ties)</i>	<i>Позитивний вплив на економіку (Positive Economic Impact)</i>
Підтримка підприємництва сприяє розвитку місцевої економіки та створенню нових робочих місць, поглиблює розуміння взаємозв'язку публічного та академічного секторів	Співпраця між університетами та підприємницьким сектором може призвести до створення локальної інноваційної інфраструктури, що підвищує інвестиційну привабливість та стимулює економічне зростання регіонів

Джерело: розроблено автором

За природно зумовленої ефективності співпраці вищої школи та бізнесу як самостійних сфер, університети все ж можуть інтегрувати підприємницьку функцію у свою основну діяльність, що відкриває нове розуміння ролі закладів освіти в сучасних

суспільствах. Насамперед цього можна досягти шляхом розвитку спеціальної підприємницької освіти та впровадження відповідної культури в університеті. Це включає в себе курси, семінари та програми наставництва, які озброюють як здобувачів, так і викладачів знаннями, навичками, спроможністю до ризику та інновацій, необхідними для можливого започаткування власної справи. Крім того, бізнес-інкубатори та акселератори в межах кампусів пропонують потенційним стартапам такі необхідні ресурси, як офісні приміщення, наставництво, доступ до фінансування, сприяючи зростанню технологій та інновацій [3]. Ба більше, створення спеціалізованих офісів з трансферу технологій усуває розрив між університетами та бізнесом, стимулюючи комерціалізацію академічних досліджень. Заохочення галузевої співпраці між викладачами та лідерами галузі сприяє обміну знаннями та допомагає визначити комерційно життєздатні напрями досліджень. Зрештою, виділення грантів та іншого цільового фінансування на проведення досліджень заохочує науковців звертати особливу увагу на можливості комерційного застосування своєї роботи, ще більше зміцнюючи зв'язок між дослідженнями та реальними рішеннями.

Висновки. Відносини між академічним та підприємницьким середовищами не просто доповнюють один одного – це свого роду симбіотична модель, яка стимулює інновації та рухає прогрес. Інтегруючи підприємницьку функцію у свою основну діяльність, університети можуть розкрити повний потенціал своїх досліджень, надати студентам можливість стати майбутніми бізнес-лідерами та зробити значний внесок у суспільний та економічний розвиток. Оскільки цей спільнодійний підхід усе глибше пускає коріння й розвиває механізми свого втілення, ми можемо очікувати на майбутнє, де новаторські ідеї не лише зароджуються й обговорюються в залах академічних кіл, але й розквітають у реальні рішення, що формують більш стале суспільство й сприяють збалансованості протікання світових процесів.

Список використаних джерел

1. Slaughter S., Leslie L. *Academic Capitalism: Politics, Policies, and the Entrepreneurial University*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1997. 276 pp.
2. Etkowitz H. *The Triple Helix: The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*. New York and London: Routledge, 2008. 164 pp.
3. Bedo, Z., Erdos, K., Pittaway, L. University-centred entrepreneurial ecosystems in resource-constrained contexts. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2020. Vol. 27 № 7, PP. 1149–1166.

Vladyslav DZHUS,

Ph.D. Student,

educational-scientific program “Marketing”

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine

**ENTREPRENEURSHIP AND THE ACADEMY:
THE IMPERATIVE OF SYMBIOTIC INTERACTION OF ENVIRONMENTS**

Abstract. This paper examines the critically important linkages between the entrepreneurial environment and academia. The focus is on elucidating the mutual benefits of establishing such interactions. Additionally, the paper emphasizes the significance of integrating entrepreneurial functions directly into university activities. It proposes a range of tools to achieve this, such as establishing business incubators and accelerators, and allocating grants for research with commercial potential. Overall, the paper argues that close collaboration between businesses and universities is a catalyst for innovation, economic growth, and progress.

Keywords: innovation, research, commercialization, technology transfer, universities.

Олена КАХОВСЬКА,
д-р екон. наук, професор, професорка кафедри менеджменту
Державний торговельно-економічний університет, Україна
ORCID 0000-0002-6235-968X
o.kakhovska@knu.edu.ua

Ірина МИКОЛАЙЧУК,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри менеджменту
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID 0000-0001-7380-5000
i.mykolaichuk@knu.edu.ua

Діана АБРАМЕНКО,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Менеджмент персоналу»
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
D.Abramenko_FEMP_14_21_B_d@knu.edu.ua

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК ТА ЗМІНИ ПРОЦЕСІВ HR-МЕНЕДЖМЕНТІ В УКРАЇНІ

Анотація. Визначено досліджено актуальні виклики та можливості, які відкриваються в контексті цифровізації для управління персоналом, зокрема враховуючи зміни в споживчій поведінці та розвитку цифрового покоління "Z". Проаналізовано вплив цифровізації на HR-бренд компанії і виявлення можливостей для підвищення його привабливості серед молодих співробітників, що також є однією з ключових задач. Досліджено вплив цифрових технологій на продуктивність та ефективність роботи персоналу, а також на виявлення можливостей для оптимізації процесів HR-менеджменту з використанням цифрових інструментів.

Ключові слова: цифрові технології, HR-менеджмент, людські ресурси, покоління Z

Актуальність. Цифрові технології перетворюють управління бізнесом і спричиняють потребу в адаптації та оптимізації управління людськими ресурсами. Розуміння цих тенденцій стає критичним для підприємств, через вплив на їхню конкурентоспроможність, мотивацію персоналу та їх HR-бренд. Зростання ролі людського чинника в сучасному світом керує його цінність і значимість потенціал розвитку, причому не тільки в поточний період але також і в довгостроковій перспективі [1].

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування впливу цифровізації на процеси HR-менеджменту в українських компаніях. Проаналізувати зміни в HR-процесах, враховуючи розвиток цифрового покоління «Z» і надати рекомендації щодо ефективного використання цифрових технологій для підвищення мотивації, продуктивності та HR-бренду компанії.

Результати дослідження. Цифровізація сучасного світу змінює підходи до управління бізнесом у всіх його аспектах. У цьому контексті управління людськими ресурсами в Україні не залишається осторонь. Цифрові технології стають необхідною складовою у розвитку ефективних HR-процесів. Функціональна сфера HR-менеджменту під впливом інноваційних технологій зазнає значних змін, що з одного боку сприяє автоматизації процесів, полегшенню і пришвидшенню роботи, але з іншого спричиняє труднощі з перекваліфікуванням персоналу на новий лад.

Проте важливо розуміти, що стрімко зростаюча конкуренція нині не дозволяє підприємствам зволікати, спостерігаючи за глобальними змінами й новими тенденціями розвитку. Залишатися осторонь означає бути далеко позаду більш адаптивних і гнучких конкурентів. Сьогодні в бізнес-середовищі, яке висуває до підприємців і власників

компаній суворі вимоги, не можна лишати поза увагою ті технології та інновації, які стають невід’ємною частиною суспільного життя.

Цифровізація людських ресурсів тісно пов'язана зі змінами в поведінці споживачів. Із розвитком технологій у користувачів усе більше вимог до простоти використання та швидкості доступу до продуктів і послуг. Прагнення вищої продуктивності за менших витрат [2].

Цифровізація процесу HR-менеджменту – це процес організації зручного цифрового середовища для співробітників з метою підвищення їхньої мотивації та зацікавленості в роботі, а також покращення HR-бренду самої організації. Цифровізація спричинила зміну тенденцій розвитку галузі HR-менеджменту, серед яких можна виділити (таблиця):

Таблиця – Тенденції розвитку HR-менеджменту

Перелік тенденцій	Характерні особливості
Віддалене управління дистанційною роботою	Досвід останніх років демонструє, що більшість компаній почали працювати віддалено й зуміли виокремити переваги цієї ситуації. Тому, це незмінна тенденція, навіть за явної зміни зовнішніх умов, наприклад повернення до ситуації, яка була перед пандемією COVID-19 і до початку повномасштабної війни.
Високоінтелектуальна робоча сила.	Із появою технологій штучного інтелекту з’явилися побоювання, що ШІ зможе повністю замінити людину. Але це не до кінця так. Штучний інтелект і роботизація дійсно автоматизували багато процесів і певною мірою знизити потребу в людській праці, проте, потребу у висококваліфікованих кадрах ШІ не знизив.
HR-менеджмент як внутрішній маркетинг.	Людський капітал — одна з найважливіших складових успіху компанії. Цей факт беззаперечний і всі компанії це розуміють, тому намагатимуться використовувати маркетингові інструменти для залучення нових талановитих, інтелектуальних працівників, а також для побудови якісної та ефективної корпоративної культури.
Фокус на продуктивність	Завдяки великій кількості технологій, багато процесів вдалося пришвидшити, автоматизувати й оптимізувати.

Джерело: Оформлено автором на основі [2]

Використання цифрових технологій у компанії, де є молоді співробітники – це метод мотивації та підвищення зацікавленості молодих співробітників (зокрема покоління «Z») у роботі. Крім того, можна відзначити позитивний вплив цифровізації процесу HR-менеджменту на підвищення HR-бренду компанії [3].

На сьогоднішній день компанії, які не втілюють процес диджиталізації в процес управління людськими ресурсами погіршують свій HR-бренд і, тому, в організації спостерігається висока плинність кадрів або перенасиченість співробітниками дорослого покоління, що також призводить до неефективності роботи компанії [4].

Представники покоління «Z» значно відрізняються від попередніх поколінь («X» та «Y») оскільки вони народилися і живуть у реаліях «цифровізованого» середовища, яке сформувалося в результаті якісних змін інтернетного простору. Покоління «Z» ще називають «диджитал покоління», «інтернет-покоління» або «цифрове покоління». За експертною оцінкою Джейсона Дорси, президента Центру вивчення поколінь, покоління «Z» – це найшвидша група персоналу в сучасних організаціях. Тому можна відзначити, що процес цифровізації в галузі HR-менеджменту є важливим аспектом для відбору молодих співробітників.

Молоді співробітники покоління Z – це покоління Digital. Мотивація та зацікавленість співробітників цього покоління – це використання методів за допомогою digital, тобто цифрових методів. Тому саме зараз аналітики приділяють дуже велику увагу наймолодшому поколінню, яке вступає у трудове життя, це покоління «Z». Визначення можливостей взаємодії з поколінням «Z» набуває знакового характеру. Це дуже важливо, оскільки представники покоління «Z», здебільшого, демонструють небажання бути відданими одному єдиному роботодавцю протягом усього свого життя, і воліють періодично міняти роботу, шукаючи не просто високооплачувану, а насамперед цікаву роботу.

Висновки. Отже, український HR-менеджмент уміло адаптується до вимог цифрової епохи, впроваджуючи цифрові технології для оптимізації та поліпшення процесів управління персоналом. Цифровізація спричинила не лише зміни в самому управлінні, а й вимагає нового підходу до праці з молодшим поколінням, зокрема поколінням "Z", для якого є великою перевагою використання цифрових методів у роботі. Зрозуміло, що успішні компанії мають намір пристосуватися до цих тенденцій, оскільки цифровізація стає ключем до підвищення мотивації, ефективності роботи персоналу, а також покращення HR-бренду.

Список використаних джерел

1. Borshch V., Sheremet O., Mykolaichuk I., Bashuk H., Pavlenko O., Danilko M. Investment Strategy for the Development of Human Capital of the Enterprise. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2023. Volume 20. P.1517-1526. URL: <https://wseas.com/journals/bae/2023/c725107-2068.pdf> (дата звернення: 15.04.2024)
2. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. № 19. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7954499>
3. Cheliadinova N., Kudelya V. HR management and digitalization in a modern organization. *Market Infrastructure*. 2022. № 69. С.8-13. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure69-2>
4. Жуковська В. М.. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 2. С.13–17. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf> (дата звернення: 15.04.2024)
5. Жуковська В. М., Силкіна Ю. О., Миколайчук І. П. Гейміфікація як диджитал технологія в HR менеджменті. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: "Економічні науки". 2023. 2 т. №5(73). С.9-17. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8872>

Olena KAKHOVSKA,
Ph.D., Professor,
Department of Management
State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine
Iryna MYKOLAICHUK,
Ph.D., Associate Professor,
Department of Management
State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine
Diana ABRAMENKO,
obtaining the first (bachelor) level of higher education,
educational program «HR Management»
State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

THE INFLUENCE OF DIGITALIZATION ON THE DEVELOPMENT AND CHANGES OF PROCESSES HR-MANAGEMENT IN UKRAINE

Abstract. Current challenges and opportunities that open up in the context of digitization for personnel management are identified and studied, in particular, taking into account changes in consumer behavior and the development of the digital generation "Z". The impact of digitization on the HR brand of companies and the identification of opportunities to increase its attractiveness among young employees, which is also one of the key tasks, were analyzed. The influence of digital technologies on the productivity and efficiency of personnel work, as well as on the identification of opportunities for optimizing personnel management processes using digital tools, was investigated.

Keywords: digital technologies, HR management, human resources, generation Z

Ірина КОЛОС,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0001-7134-1441
vasylivna.iryana@kneu.edu.ua

ЗАСТОСУВАННЯ LEAN-МЕТОДІВ В ОПЕРАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ В УМОВАХ ТРАНСЦЕНДЕНТНОСТІ

Анотація. Доведено необхідність використання lean-методів для управління окремими об'єктами операційного менеджменту. Аргументовано доцільність застосування lean-методів в операційному менеджменті в умовах трансцендентності, зокрема в умовах воєнного стану.

Ключові слова: потік створення цінності, lean-методи, операційний менеджмент

Актуальність. В умовах ризиків, нестабільності та невизначеності посилюється значення методів управління окремими об'єктами в операційному менеджменті. Актуалізуються питання пошуку, відбору та запровадження раціональних методів з урахуванням максимального використання закладених переваг і одночасним нівелюванням обмежень з фокусуванням на пріоритетність досягнення бажаних результатів за умови споживання обмежених ресурсів, специфіку функціонування та унікальність технології виробництва для забезпечення сталого економічного розвитку на тривалу перспективу.

Постановка завдання. Метою авторського дослідження є обґрунтування використання доречних lean-методів в операційному менеджменті в умовах невизначеності і ризику. Гіпотеза дослідження полягає в припущенні, що сукупність lean-методів може бути універсальною в операційному менеджменті на принципах ощадливості, а особливості є визначальними для встановлення пріоритетності за складовими елементами операційної системи бізнес-організації.

Результати дослідження. Для українського бізнесу на часі є запровадження дієвих методів концепції ощадливого виробництва [1] в операційному менеджменті в умовах воєнного стану й в період повоєнного відновлення. Насамперед, доцільним є прийняття практики ощадливого мислення з фокусуванням на зменшення витрат (непродуктивних витрат) з урахуванням дуальної природи [2].

Ухвалення рішення щодо застосування lean-методів в операційному менеджменті доречно розглядати з позиції управління об'єктами: складовими елементами операційної системи бізнес-організації. Так, для покращення управління процесом виробництва / надання послуг першочерговим є застосування методу VSM (Value Stream Mapping), фокус якого зорієнтовано на ідентифікацію витрат в потоці створення цінності з подальшим вивченням природи витрат й обґрунтуванням заходів для покращення процесів з метою мінімізації непродуктивних витрат аж до їх усунення. Водночас, раціональним є оцінювання й моніторинг покращення процесів і перегляд / оновлення карти поточного стану з наближенням до карти ідеального стану, де зафіксовано рівень досконалості за певних умов внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування. Вирішального значення при цьому набуває імплементація методу SOP (Standard Operating Procedure), що розглядається як обов'язкова умова досягнення і підтримання бажаного результату і базується на стандартизації роботи, кінцевою метою якої є розроблення і затвердження внутрішніх стандартів для раціонального виконання завдань з урахуванням особливостей і виробничої ситуації.

В межах підсистеми забезпечення найбільшої уваги потребує управління запасами. Першочерговою необхідністю є запровадження методу Just-in-time (JIT), ідеологією якого передбачено зменшення витрат часу і коштів шляхом мінімізації запасів в місцях їх

зберігання і унеможливлення надходження від постачальників сировини і матеріалів невідповідної якості, а також балансування матеріальних ресурсів, обладнання та чисельності персоналу з метою кращого задоволення вимог замовників у визначений час і належної якості готової продукції. Для посилення дієвості одночасним є застосування системи витягування (Pull System) і методу Kanban з фокусуванням на мінімізацію / обмеження обсягу незавершеного виробництва шляхом виготовлення обсягу продукції / надання послуги, що підтверджено реальним попитом клієнтів. Як результат – зменшення втрат від перевиробництва і надлишкових запасів.

В умовах турбулентності пріоритетності набувають lean-методи 5 S і Team work. Так, 5 S на системній основі сприяє покращенню правил виконання виробничого процесу і створенню першочергових умов запровадження інших lean-методів. Реалізація 5 S будь-де і будь-коли спонукає до покращення робочого місця кожного, що є підтвердженням значимості персоналу. Для подолання проблеми нестачі персоналу (тимчасова відсутність через залучення виконавців до лав ЗСУ, релокацію бізнесу, зміни місця проживання) і забезпечення злагодженої командної роботи в межах операційної системи постає необхідність запровадження методу Team work. Це передбачає орієнтацією на мультипрофесійне / перехресне навчання для набуття систематизованого набору ключових компетентностей, визначення обов'язків / розподілу функціоналу і відповідальності з метою уникнення дублювання / непорозуміння щодо виконуваних завдань і відповідальності. Як результат – гнучкість і адаптованість до виконання сукупності функціональних / посадових завдань з чіткими домовленостями про взаємодії й опис розподілу між учасниками відповідальності за виконання певного функціоналу в конкретних умовах.

Слід наголосити на тому, що запровадження lean-методів не вимагає залучення додаткових інвестицій / фінансування і не передбачає понесення додаткових витрат.

Висновки. За результатами авторського дослідження сформовано такі висновки:

— доведено необхідність використання lean-методів для управління окремими об'єктами операційного менеджменту;

— аргументовано доцільність застосування lean-методів в операційному менеджменті в умовах трансцендентності, зокрема в умовах воєнного стану.

Перспективний фокус зорієнтовано на підтвердження доречності практичного застосування поєднання lean-методів в різній комбінаториці, що дозволить визначитися з їх пріоритетністю для вирішення завдань в операційному менеджменті.

Список використаних джерел

1. Kolos I. Integration on effective management of industrial enterprises on lean principles. *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. 4 /4 (36). P. 28–33. <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2017.108795>

2. Колос І.В. Дуальна природа втрат промислового підприємства в контексті ощадливості. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*, 2016. Т. 22, № 5. С. 114-120.

Iryna KOLOS,
Ph.D., Associate Professor,
Management Department

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

APPLICATION OF LEAN METHODS IN OPERATIONAL MANAGEMENT IN CONDITIONS OF TRANSCENDENCE

Abstract. The necessity of using lean methods for managing individual objects of operational management has been proven. The expediency of using lean methods in operational management in conditions of transcendence, in particular in conditions of martial law, is argued.

Keywords: value stream, lean methods, operational management

Михайло ЛИЗАК,
Ph.D., в.о. доцента кафедри менеджменту імені професора Є.В. Храпливого
Львівський національний університет природокористування, Україна
ORCID 0000-0001-8902-812X
380964610297lm@gmail.com

Ольга ФЕДИК,
канд. екон. наук, в.о. доцента кафедри менеджменту імені професора Є.В. Храпливого
Львівський національний університет природокористування, Україна
ORCID 0000-0002-5996-2103
olgafedyk@ukr.net

Олеся БІНЕРТ,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту імені професора Є.В. Храпливого
Львівський національний університет природокористування, Україна
ORCID 0000-0001-5436-0106
olesya200678@ukr.net

ГІБРИДНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Анотація: В статті розглядається різновиди гібридних робочих моделей, таких як Remote-First, Офісно-часова робота та Office-First. Досліджено переваги та недоліки гібридної робочої моделі порівняно з роботою вдома чи у стандартному офісному середовищі. Також проведено аналіз компонентів гібридної моделі роботи, таких як варіанти віддаленої роботи, доступ до офісу або робочого місця, гнучкі графіки, технології та інфраструктура, інструменти для спілкування та спільної роботи, а також політика та рекомендації.

Ключові слова: гібридна робоча модель, робоче місце, співробітник віддаленої роботи

Актуальність. Гібридна модель управління підприємствами це риса сучасного розвитку економіки, що дійсно вражає своєю важливістю. Віртуальне середовище та гібридні моделі роботи відкривають нові можливості для підприємств у всьому світі. Дозволяючи працювати з будь-якого місця, ці технології допомагають залучати талановитих співробітників незалежно від їхнього місця проживання, а також знижують витрати на оренду офісних приміщень та комунальні послуги.

Гнучкість умов праці стає все більш важливою для забезпечення робочого процесу, який відповідає потребам сучасного ринку. Окрім того, збільшення доступності інформації та поліпшення комунікаційних технологій сприяють ефективнішому спілкуванню та співпраці як в межах команд, так і з клієнтами та партнерами.

У цьому контексті, керівники та їхні команди стають більш глобальними, спроможними адаптуватися до змін у світі економіки та технологій. Цей рух у напрямку віртуального бізнесу відображає не лише технологічний прогрес, але й суттєві зміни у культурі та структурі робочого середовища.

Постановка завдання. Дослідити тенденції переходу підприємств до гібридної моделі роботи

Результати дослідження. Гібридна модель роботи вважається найбільш прийнятним варіантом для вирішення питання про часткове виконання роботи віддалено. У зв'язку з цим багато підприємств зосереджуються на впровадженні цієї моделі. За думкою Варгаса Л.О. та Вебера Т. [1], гібридна модель роботи - це стратегія, що поєднує офісну та віддалену роботу в розкладі співробітника. Співробітники мають можливість працювати іноді з дому, а іноді приходити до офісу. Хоча гібридна модель згадується досить часто, не існує жодного чіткого визначення цього поняття. Тому його пояснюють

як поєднання віддаленої та офісної роботи. Наразі гібридна модель вважається унікальною для кожного бізнесу.

Виділяють також гібридну робочу модель «Remote-First». З деякими винятками, багато адміністраторів вважають за краще працювати віддалено. Іншими словами, їхні обов'язки суттєво нагадують роботу у повністю віддаленій організації. Важливо відзначити, що більшість з них вважають свій офіс місцем, де працюють співробітники. Деякі роботодавці не надають однакою гнучкість усім працівникам, тому, якщо робота передбачає фізичну присутність, деякі працівники змушені залишатися в офісі. Гібридна модель також може бути пов'язана з офісно-часовою роботою.

Деякі компанії готові повернутися до роботи в офісі. Можливо, вони не бажають витратити кошти на порожні офісні приміщення або все ще відносяться скептично до віддаленої роботи. Такі компанії можуть створити гібридну модель під назвою office randomness.

«Office-First» - це ще один варіант гібридної робочої моделі, де дозволяється віддалена робота, але офіс залишається основним місцем праці. Ще один варіант - зберегти як офісну, так і віддалену роботу, але робити офіс основним місцем праці. Цей підхід особливо популярний, коли всі менеджери працюють в офісі.

Гібридна модель може здаватися простим рішенням для багатьох компаній, оскільки вона дозволяє зберегти офісні приміщення і задовольняє потреби тих, хто віддає перевагу працювати на робочому місці, а також тих, хто віддає перевагу віддаленій роботі. Проте, як і в більшості випадків, найпростіший варіант не завжди є найкращим. Гібридна модель може мати свої недоліки. Важливо враховувати, де працює керівництво компанії. Ключовим фактором успішної реалізації гібридних моделей є час, який витрачається керівництвом. Якщо керівництво в основному працює в офісі, інші співробітники можуть виникнути бажання зробити те саме.

«Я не залишаю офіс і відвідую його лише раз на місяць» - сказав генеральний директор Quora. Наша управлінська команда не працює в офісі. Д'анджело вказує на те, що компанії розуміють, що співпраця з керівництвом офісної команди часто є корисною. Однак, щоб насправді впровадити культуру віддаленого пріоритету, керівництво повинно переважно працювати віддалено [2]. Різноманітна культура, де керівництво в основному зосереджено в офісі, може призвести до нерівності у сприйнятті. Співробітники, які обирають співпрацювати з офісним менеджментом, можуть стати більш помітними, і їх робота привертатиме більше уваги. Така структура в кінцевому підсумку може викликати недовіру до віддаленої роботи та змусити працівників віддалених робочих місць відчувати себе менш важливими.

Організації можуть вирішити цю проблему, змушуючи керівництво та менеджерів працювати в основному з дому, уникаючи ненавмисної переваги офісного персоналу. Вони можуть навчити керівників розпізнавати упередження щодо працівників віддаленої роботи під час атестації. Це забезпечить можливість співробітників віддаленої роботи зростати разом із фірмою, що призведе до більш високого довгострокового утримання. Керівники повинні використовувати перевірений формат гібридної роботи. Працівники, які працюють з дому, можуть використовувати сучасні інформаційно-комунікаційні технології. Віддалені працівники будуть почуватися більш комфортно, спілкуючись або вносячи свій внесок таким чином. Крім того, організації рідше стикаються з проблемами, пов'язаними з тим, що віддалені працівники не в курсі конкретних переговорів чи рішень, прийнятих безпосередньо, оскільки вони передають більшість своїх контактів в Інтернеті, а не безпосередньо.

Визначення пріоритетів у спілкуванні в Інтернеті є простим кроком, що надає ряд переваг для гібридного робочого середовища. Директори з персоналу прагнуть створити

гібридну робочу парадигму, яка підвищує продуктивність, залученість та безперерйне спілкування між колегами, які працюють у різних місцях. Це включає:

— Визначення для своїх співробітників, що є для них найкращим. Перш ніж приступати до розробки конкретної гібридної моделі, важливо проконсультуватися зі співробітниками компанії. Треба дізнатися про типи місць, які сприяють підвищенню продуктивності, і яким чином можна використати різні типи робочого середовища. Важливо визначити, чи великі відкриті офіси сприяють співпраці, чи просто наскільки вони продуктивні завдяки створенню невимушеної обстановки.

— Створення змішаної робочої політики. Важливо створити політику, яка враховує відповіді на такі питання: чи кожна команда повинна мати власну політику, чи зміна політики має більше сенсу.

— Поліпшення умов праці, включаючи створення комфортних та функціональних приміщень для роботи в офісі та віддалено, є ще одним важливим аспектом. Забезпечення доступності не лише технічних, але й фізичних засобів для комунікації та співпраці може значно покращити робочий процес.

— Регулярні сеанси зворотного зв'язку та просування віртуальної інтерактивної співпраці допоможуть підтримувати зв'язок та співпрацю між колегами, незалежно від їхнього місця роботи. Важливо, щоб працівники відчували себе почутими та відданими, навіть якщо вони працюють віддалено.

Відеоконференції стали невід'ємною частиною віддаленої та змішаної форми співпраці, оскільки вони дозволяють людям відчути складність особистої зустрічі один з одним. Майбутнє робоче середовище може продовжувати бути комбінацією віддаленої та офісної роботи. Опція віддаленого доступу, яку використовують Quora та Dropbox, на нашу думку, є найбільш потужною гібридною стратегією. Це дозволяє уникнути багатьох проблем, пов'язаних з розподілом персоналу між офісною та віддаленою роботою, і вирівнює правила гри у всій організації, замість того, щоб винагороджувати тих, хто працює в офісі. Важливо зауважити, що, хоча Quora і Dropbox зберігають офісні приміщення, вони використовують їх не як офіс на повний робочий день, а як місце спільної роботи. Це ще один компонент бізнес-моделі, який допомагає працівникам досягти успіху та дозволяє малому бізнесу відроджуватися без необхідності дорогих орендних платежів за офісні приміщення.

Гібридна модель роботи - це схема організації праці, де люди можуть виконувати частину обов'язків у офісі, а іншу - віддалено. Принципи цієї моделі можуть змінюватися залежно від цілей компанії та вподобань працівників:

- Віддалена робота через інтернет;
- Доступ до офісу або робочого простору;
- Гнучкі графіки роботи;
- Використання технологій та інфраструктури;
- Інструменти для спілкування та спільної роботи;
- Політика та рекомендації.

Гібридне робоче середовище з фокусом на людину використовує переваги інноваційних технологій управління персоналом, забезпечуючи гнучкість, маневреність та продуктивність.

Згідно з висновками Gartner [3], у звичайних організаціях, де працівники витрачають у офісі стандартні 40 годин на тиждень, лише 36% виявляють високу продуктивність. Проте, коли компанії переходять від такого режиму до абсолютної гнучкості, де працівникам дозволяють вибирати місце, час і тривалість роботи, високу ефективність вже проявляють 55% працівників. Таким чином, варто зазначити кілька переваг гібридної моделі праці. Наприклад, гнучкі робочі умови сприяють підвищенню продуктивності. Згідно з Forbes [4], гібридне робоче середовище забезпечує максимально можливу

ефективність, не перевантажуючи працівників особистими зусиллями та не обмежуючи їх можливості керувати своїм робочим графіком.

Основою є на передовому досвіді зарубіжних країн, важливо визначити найкращі практики створення ефективної гібридної моделі робочого середовища:

1. Забезпечення підтримки працівників на ранніх етапах: здійснення прозорої, своєчасної та регулярної взаємодії зі співробітниками; чітке інформування колективу про переваги обраної моделі; надання можливості керівникам відповідати на запитання своїх команд.

2. Інвестування в правильні інструменти, технології та обладнання: використання крос-платформних засобів для підвищення продуктивності та забезпечення комунікації за допомогою мобільних пристроїв; надання обладнання для безпечної та здорової роботи з дому, таке як великі монітори, стільці та столи для роботи стоячи.

3. Головний пріоритет - досвід співробітників та підтримка позитивної корпоративної культури, орієнтованої на залучення: організація зворотного зв'язку від співробітників за допомогою відповідних інструментів.

4. Проведення регулярних зустрічей з колективом та нарад з питань кар'єрного зростання: використання технологій для проведення відеоконференцій.

5. Надання можливостей безперервного навчання як для співробітників, так і для керівників: інформування співробітників про доступні можливості навчання та розвитку в межах всієї організації; надання широкого навчального контенту у різних форматах для задоволення різних потреб.

6. Відстеження цілей та показників ефективності: підвищення ефективності роботи співробітників завдяки управлінню ключовими показниками ефективності, безперервному діалогу та постійному розвитку.

Форми роботи з дому (WFH) та гібридні моделі – це різні шляхи організації праці працівників, які компанії можуть пропонувати своїм співробітникам. Основне відмінність між цими підходами полягає у тому, наскільки часто працівники працюють онлайн у порівнянні з тим, як вони працюють у фізичному офісі або іншому робочому місці.

Поки що існує обмежена кількість готових гібридних моделей робочих місць, тому кожна компанія повинна розробити свою власну модель, що відповідає її конкретним потребам. Цей процес може вимагати кількох ітерацій, під час яких будуть випробовувані різні комбінації та технології для знаходження оптимального варіанту для конкретної ситуації та корпоративної культури.

З переходом компаній до гібридних моделей роботи, безпека залишається проблемою, що вимагає підвищеної уваги. З огляду на те, що співробітники працюють вдома і можуть використовувати власні мережі та пристрої, відділи кадрів та ІТ повинні приділяти особливу увагу навчанню та забезпеченню безпеки кінцевих користувачів.

При управлінні персоналом, який працює віддалено, важливо забезпечити однакові можливості як для працівників в офісі, так і для віддалених співробітників. Оцінка їхньої роботи повинна базуватися на результаті, а не на місці виконання завдань. Необхідно створити умови, щоб віддалені члени команди не відчували себе відокремленими або непоміченими, забезпечуючи їм ті ж самі очікування та рівень відповідальності, що й для їхніх колег, які працюють в офісі.

Департамент управління персоналом повинен постійно підтримувати у працівників відчуття належності до колективу, незалежно від їхнього місця роботи. Сприяння різноманітним можливостям дистанційної комунікації відіграє ключову роль у створенні ефективного гібридного робочого середовища. Крім того, варто розглянути можливість використання технологій для виявлення настроїв співробітників та вчасного коригування стратегії, якщо це необхідно.

Для уникнення нерівностей, розбіжностей та втрати знань, компаніям важливо забезпечити безперешкодний зв'язок, який дозволить комбінованим командам ефективно взаємодіяти між собою. Підтримка культури успішної компанії має бути включена до явних цілей під час розробки гібридної моделі робочих місць.

Узагальнюючи, для вирішення цих питань необхідно постійно підтримувати комунікацію між керівництвом підприємства та працівниками. При такому підході гібридна модель роботи буде працювати на користь всіх учасників робочого процесу.

Висновки. Незалежно від обраної моделі роботи, працівники виявляють готовність до роботи в комбінованому форматі. Компаніям важливо мати гнучкі альтернативи для збереження та приваблення відповідальних та кваліфікованих співробітників.

Хоча віддалена та гібридна форми роботи мають багато переваг (збільшення продуктивності співробітників, зниження витрат, покращення робочого досвіду та балансу між роботою та особистим життям, підвищення безпеки та соціальної дистанції), але вони також мають недоліки, такі як складнощі в комунікації між офісними та віддаленими працівниками, відчуття ізоляції та роз'єднаності серед співробітників.

Ефективне управління персоналом сприяє застосування технологій, необхідних для усунення проблем та забезпечення прогресу будь-якого гібридного робочого проекту. Вони можуть бути корисними у всьому, починаючи від можливості комунікації незалежно від географічного розташування до використання програмного забезпечення для адаптації нових працівників, планування пересічних графіків та підтримки внутрішніх відносин у компанії.

Список використаних джерел

1. Vargas Llave O., Weber T. Regulations to address work–life balance in digital flexible working arrangements. Eurofound. 2020. URL: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef19046en.pdf
2. Quora. URL: <https://www.quora.com/> (дата звернення: 10.10.2023)
3. Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-10-13-gartner-identifiesthreedimensions-that-define-the-new-employeremployee-relationship>
4. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/curtsteinhorst/2021/07/22/5-hybrid-workplace-mistakes-to-avoid/?sh=71aeac9d116b>

Mykhailo LYZAK,

Ph.D. of Economics,

Department of Management by the name of professor E. V. Chraplyvyj
Lviv National Environmental University, Ukraine

Olga FEDYK,

Ph.D. of Economics,

Department of Management by the name of professor E. V. Chraplyvyj
Lviv National Environmental University, Ukraine

Olesya BINERT,

Ph.D. of Economics, Associate Professor,

Department of Management by the name of professor E. V. Chraplyvyj
Lviv National Environmental University, Ukraine

HYBRID CASE ENTERPRISES FRAMES ARE IN MODERN MANAGEMENT

Annotation: In the article examined varieties of hybrid working models, such as Remote - First, Office-sentinel work and Office - First. Advantages and lacks of hybrid working model are investigational comparatively with work at home or in a standard office environment. The analysis of components of hybrid model of work is also conducted, such as variants of remote work, access to the office or workplace, flexible graphic arts, technologies and infrastructure, instruments for communication and joint work, and also politician and recommendation.

Keywords: hybrid working model, workplace, employee of remote work

Оксана ОНИЩЕНКО,
канд. наук з держ.упр., доцент, доцентка кафедри підприємництва,
менеджменту організацій та логістики
Запорізький національний університет, Україна
ORCID 0000-0002-3009-3856
oksana.onishchenko.znu@gmail.com

Андрій ЛЮТИЙ,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньої програми «Міжнародний бізнес»
Запорізький національний університет, Україна
ORCID 0009-0000-5029-3428
andrey.luty.2100@gmail.com

МЕТОДИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ТРАНСЦЕНДЕНТНОСТІ УПРАВЛІННЯ

Анотація. Дане дослідження розглядає основні методи організації робочих процесів в умовах трансцендентності управління, аналізує їхні переваги та недоліки, а також роль ефективної організації бізнес-процесів в сучасних організаціях. В результаті проведеного дослідження авторами розроблений поетапний алгоритм впровадження оптимізації робочих процесів та проаналізовані перешкоди, що можуть виникати під час даного процесу. Запропоновані шляхи вирішення зазначених перешкод.

Ключові слова: робочий процес, технологія управлінської роботи, трансцендентність управління

Актуальність. У сучасному світі, де технології постійно змінюються, а конкуренція стає все більш жорсткою, ефективне управління робочими процесами стає ключовим фактором успіху для будь-якої організації. Особливо актуальною ця тема стає в умовах трансцендентності управління, коли вимоги до ефективності та швидкості реакції надзвичайно високі, а інновації відіграють першорядну роль у виживанні на ринку.

Постановка завдання. Завданням даного дослідження є вивчення основних методів організації робочих процесів в умовах трансцендентності управління, аналіз їхніх переваг та недоліків, визначення ролі ефективної організації бізнес-процесів в сучасних організаціях. За результатами дослідження до завдань роботи входить розроблення поетапного алгоритму впровадження оптимізації робочих процесів та аналіз перешкод, що можуть виникати під час даного процесу.

Результати дослідження. Методи організації робочих процесів в умовах трансцендентності управління є складними та багатограними, оскільки вони повинні враховувати не тільки технічні аспекти організації робочих процесів, але й соціальні, економічні та культурні фактори, які впливають на діяльність підприємства. У таких умовах керівництво має вміти ефективно організовувати робочі процеси, впроваджувати інновації та адаптуватися до змін, щоб забезпечити стабільність та конкурентоспроможність організації.

Технологія управлінської роботи – це сукупність, поєднання, взаємодія різноманітних повторюваних процедур, операцій, що виконуються працівниками управлінського апарату в певній послідовності, на основі функціонального, професійного, кваліфікаційного і операційно-технологічного поділу праці [1]. Тобто, це є ті засоби та методи, користуючись якими управлінський апарат виконує свої функції.

Робочий процес – це сукупність відносин, які встановлюються між людиною, предметами та засобами праці; з метою того, щоб предмети трансформувались і щоб вони стали кінцевим продуктом [2]. Тобто, це є сукупністю необхідних дій та засобів для досягнення поставленого завдання.

Налагоджений робочий процес дає передбачувані результати, які легко планувати та контролювати, а у випадку необхідності внесення змін поточна структура роботи є чіткою та зрозумілою. При цьому, налагоджений робочий процес не завжди є оптимальним, частину операції можливо прибрати або оптимізувати, що може покращити загальну ефективність робочого процесу.

Від ефективності робочого процесу залежить ефективність всієї організації, оскільки ефективна робота будь якої організації, її вдосконалення – є ключовим завданням менеджменту. Також при оптимізації або вдосконаленнях можливо зіткнутися з рядом перешкод, які необхідно враховувати у якості ризиків та підготуватись до їх вирішення заздалегідь.

Таким чином, до етапів проведення оптимізації робочих процесів та перешкод, що можуть виникати в даному напрямку, віднесемо наступні:

Перший етап – дослідження існуючих робочих процесів. На даному етапі необхідно зібрати всю наявну інформацію щодо того, як робочі процеси влаштовані на даний момент. Перешкоди, які виникають на даному етапі:

- брак інформації щодо існуючих процесів (персонал не відкриває всієї інформації);
- процеси неформалізовані (кожна ітерація робочого процесу не схожа на попередню);
- процеси хаотичні (немає чіткого розуміння робочих процесів у наявного персоналу).

— Другий етап – створення команди. На цьому етапі необхідно підібрати людей в команду, які можуть ефективно працювати. Перешкоди, які можуть виникнути на даному етапі:

- брак кадрів (на ринку праці недостатньо кваліфікованих працівників);
- недостатня кваліфікація персоналу (кваліфікація доступного персоналу нижча за бажану);
- недостатня дисциплінованість персоналу (персонал не є відповідальним);
- брак фінансування (недостатньо фінансування для найму необхідної кількості персоналу).

Третій етап – оцінка ефективності існуючих процесів. На цьому етапі необхідно оцінити, наскільки кожен процес може бути оптимізований або замінений іншим без шкоди кінцевому результату. Перешкодами на даному етапі можуть бути:

- неможливість оцінювання (немає розуміння яким чином оцінити процес);
- брак часу(недостатньо часу на правильну оцінку);
- відсутність статистики (процес відбувався недостатню кількість разів для нівелювання випадкових подій);
- упередженість оцінювання (необґрунтоване упередження оцінюючого щодо ефективності оцінюваного процесу);
- невизнання помилок (небажання сприймати керівником критичного погляду на даний процес).

Четвертий етап – пошук шляхів покращення процесів. На цьому етапі необхідно знайти можливі рішення, оцінити складність їх впровадження та потенційну ефективність. Можливі перешкоди на даному етапі:

- супротив колективу (колектив не бажає змін у робочому процесі);
- брак часу (недостатньо часу для впровадження змін);
- брак фінансування (неможливо впровадити зміни через неможливість придбання обладнання або найму персоналу).

П'ятий етап – чіткий опис зміненого процесу. Після вибору шляху покращення необхідно чітко прописати всі зміни. Перешкоди:

- недостатнє знання керівника щодо необхідних кроків робочого процесу.

Шостий етап – введення в роботу зміненого процесу та аналіз результату.
Перешкоди:

— зовнішні фактори (обмеження будівлі, обмеження доставки, складнощі найму персоналу);

— супротив системи (небажання персоналу змін, саботаж або “італійська забастовка”);

— супротив зі сторони керівництва.

Сьомий етап – повторна оцінка існуючих процесів. Перешкоди можливі на даному етапі ідентичні третьому етапу. При повторному оцінюванні кількість перешкод зменшується.

Висновки. У даному описі зазначені основні перешкоди, які виникають при оптимізації робочих процесів. Для вирішення кожної перешкоди є готові рішення, але у будь-якому разі вони потребують додаткового часу керівника та/або фінансових ресурсів. Це необхідно враховувати при підготовці до оптимізації, плануванні її проведення і плануванні витрат на даний процес.

Список використаних джерел

1. Курочка О.С. Управління підприємством (процесний аспект): Навч. посібник. Київ : МАУП, 1998. 144 с. URL: <https://library.if.ua/book/152/10071.html> (дата звернення: 02.04.2024).

2. Робочий процес – що це таке, визначення та поняття. Economy-Pedia.com. URL: <https://uk.economy-pedia.com/11040245-work-process> (дата звернення: 02.04.2024).

Oksana ONYSHCHENKO,

Ph.D. in Public Administration, assistant professor,
associate professor at the department of entrepreneurship,
management of organizations and logistics,
Zaporizhzhia national University, Ukraine

Andrii LIUTYI,

bachelor's student,
educational program “International business”
Zaporizhzhia National University, Ukraine

METHODS OF ORGANIZING WORK PROCESSES IN THE CONDITIONS OF MANAGEMENT TRANSCENDENCE

Abstract. This study considers the main methods of organizing work processes in the conditions of the transcendence of management, analyzes their advantages and disadvantages, as well as the role of effective organization of business processes in modern organizations. As a result of the research, the authors developed a step-by-step algorithm for the implementation of work process optimization and analyzed obstacles that may arise during this process. The ways of solving these obstacles are suggested.

Keywords: work process, technology of management work, transcendence of management

Надія ОНІКІЄНКО,
асистентка кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0004-5257-9349
onikiienko.nadiia@kneu.edu.ua

УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ КРИЗЬ ПРИЗМУ VANI-СВІТУ

Анотація. Соціально-економічне середовище наразі характеризується нестабільністю та кризовими процесами, все це сприяло появі нової концепції світового ладу. Називають даний історичний період - VANI-світ, який характеризується крихкістю, тривожністю, нелінійністю та незбагненністю. Питання розвитку переробних підприємств у цьому часовому періоді та пошук ефективних інструментів адаптації до нових умов існування організацій у світі є актуальним і набуває все більшого значення, оскільки дані підприємства України є важливим сектором національної економіки. Тому, надважливим завданням для менеджменту переробних підприємств VANI-світу стає знаходження ефективних інструментів та принципів для подолання негативних проявів даної концепції,

Ключові слова: VANI-світ, підприємства переробної промисловості, управлінські інновації, крихкість, тривожність, нелінійність, незбагненність.

Актуальність. Період, в якому ми перебуваємо зараз, багато вчених називають пограничним і таким, в якому не залишилося орієнтирів. Сучасний світ характеризується переходом від впевненості, передбачуваності до тривожного та незбагненого. Називають даний період – VANI-світ. Питання розвитку підприємств переробної промисловості у цьому часовому періоді та пошук інноваційних та ефективних інструментів адаптації до нових умов існування організацій у крихкому, тривожному, нелінійному та незбагненому світі є актуальним і набуває все більшого значення. Продовжити своє функціонування та розвиток під дією мінливого середовища зможуть лише ті, переробні підприємства, які змогли знайти та ефективно застосувати дієві інструменти, щоб адаптуватися до VANI-світу. Турбулентність середовища даних підприємств вимагає пошуку нових ефективних моделей управління, налагодження бізнес-процесів у відповідності до попиту, який заснований на нелінійності, антикрихкості, швидкості прийняття рішень, ефекту присутності «тут і зараз», гнучкості та адаптивності.

Постановка завдання. За останні сорок років наш світ дуже змінився. Змінилося все те, чим живе і з чим взаємодіє людина: інакше шукає інформацію, отримує доступ до необхідних ресурсів, працює і відпочиває. Це відбулося через швидкий розвиток науки та техніки, розквіт цифровізації. Нас оточують потоки інформації, яку людина не в змозі сприймати та аналізувати в повному обсязі, що викликає у неї занепокоєння та нестабільність. Великий вплив на світ і те, як його сприймає людина, здійснила пандемія коронавірусної хвороби. Людина відчула себе беззахисною і невпевненою у великому світі, який дуже швидко змінюється. Ці зміни стосуються усталених правил, законів, інструментів управління. Домінантом в плануванні стає короткострокова перспектива, здатність бути гнучким та адаптуватися до змін. Переробні підприємства України виконують виробничу функцію і є важливим сектором національної економіки. Тому, надважливим завданням для менеджменту переробних підприємств VANI-світу стає знаходження шляхів подолання негативних проявів даної концепції, застосовуючи управлінські інновації.

Результати дослідження. Переробні підприємства – такі підприємства, в яких як сировина використовуються продукти сільського господарства або видобуті видобувною промисловістю. Переробні підприємства сприяють насиченню ринку товарами, мобілізують фінансові та виробничі ресурси населення, служать інструментом розв'язання соціальних завдань. Вони задовольняють потреби населення в таких напрямках: продукти харчування та напої, продукція легкої промисловості, фармацевтична та хімічна продукція, металургійна та продукти нафтопереробки, ін. Тому, на сучасному етапі історичного розвитку дуже важливо зберегти та підвищувати вартість активів переробних

підприємств України. Існування та ефективне управління даними суб'єктами господарювання вимагає пошуку нової парадигми менеджменту.

Світ, який оточує людину, і який створений нею, став дуже швидкий, складний, крихкий та непередбачуваний. Він характеризується акронімом BANI-світ [1, с. 98]:

- Brittle – (Крихкий);
- Anxious (Тривожність)
- Nonlinear (Нелінійний)
- Incomprehensible (Незбагнений).

BANI – світ змінив VUCA-світ, домінантом якого була: нестабільність, невизначеність, складність і неоднозначність. Тоді як лише до 1980-х років світ характеризувався акронімом SPOD, що означає: стійкий, передбачуваний, простий, визначений [2, с. 60].

Коли для більшості населення на Землі коронавірусна хвороба змінила світ і їх світосприйняття, то для України справжній BANI-світ відкрився із повномасштабним вторгненням росії. У сучасному світі зникають правила та зв'язки, які існували раніше, але ці прогалини не заповнюються новими стійкими взаємозалежностями [3, с. 28]. Світ настільки швидко змінюється, що людина не встигає адаптуватися, отримувати нові знання та навички, щоб гармонійно існувати в даному середовищі і почуватися впевненою в майбутньому. Більшість вчених погоджуються з тим, що починається період розквіту штучного інтелекту, роботів, синтетичної їжі, розумних технологій. В майбутньому це призведе до закриття великого масиву підприємств, продукція яких стає не потрібною, багато працівників втратить роботу, оскільки їх праця буде не конкурентоспроможною і непотрібною через розвиток технологій. За даними дослідження, до 2030 року приблизно 375 млн. людей у світі залишаться без роботи, якщо не перекваліфікуються і не змінять свою спеціалізацію [4].

На нашу думку, ефективними інструментами управління переробними підприємствами в умовах BANI-світу є:

- застосування інструментів антикрихкості (використання моделей управління за яких можливе швидке відновлення роботи після руйнування або занепаду);
- побудова бізнес-процесів у нелінійній залежності причин та наслідків;
- відмова від шаблонного мислення;
- перехід від догматизму до креативності та системного бачення світу;
- управління мотиваційною складовою направлене на подолання стресу та відчуття безвихіді персоналу;
- надання психологічної, юридичної допомоги працівникам для збереження ментального здоров'я;
- швидкість прийняття управлінських рішень;
- зменшення часового періоду планування;
- коригування нових методів та моделей управління під час їх впровадження;
- використання нових можливостей, які пропонує середовище;
- здійснення управління поетапно;
- надання можливості професійного зросту та розвиток нових навичок у персонажа;
- застосування ESG- стратегій для усвідомленого управління та соціальної відповідальності;
- розвиток емоційного інтелекту та емпатії в колективі;
- ефективне управління ризиками та застосування інструментів ризик-менеджменту.

Особливого значення в період розквіту BANI-світу відіграє менеджмент підприємства. Саме на управління покладається велика відповідальність за збереження та розвиток переробних підприємств. На нашу думку, основними концептуальними положеннями менеджера при управлінні переробним підприємством в умовах BANI-світу є:

- вміння знаходити нові можливості;
- адаптуватися до змін (відбудовувати, перебудовувати, добудовувати);

- бути уважним до сьогодення, до себе, до персоналу;
- розвивати емоційний інтелект;
- використовувати критичне, системне, трансцендуальне мислення;
- розроблювати велику кількість альтернатив;
- бути ризикоорієнтованим;
- бути готовим до застосування управлінських інновацій;
- надавати особливого значення мотивуванню персоналу.

Для ефективного управління переробними підприємствами, необхідно впроваджувати сучасні технології управління, вдосконалювати процеси виробництва, розвивати стратегічне планування та аналізувати ринкові тенденції. Також важливо бути гнучким та швидкореагуючим на зміни у середовищі, в якому діє підприємство.

Висновки. Соціально-економічне середовище наразі характеризується нестабільністю та кризовими процесами, все це сприяло появі нової концепції світового ладу. У цих мінливих умовах необхідною вимогою ефективного функціонування переробних підприємств стає пошук управлінських інновацій, нових дієвих інструментів, концепцій та принципів управління. BANI-світ вимагає зміни трендів, розробку факторів протидії крихкості, тривожності, нелінійності та незбагненності. Побудовування ефективної системи управління переробними підприємствами у умовах BANI-світу вимагає комплексного підходу та уваги до різних аспектів, таких як виробництво, логістика, маркетинг, фінанси та управління персоналом.

Список використаних джерел

1. Буняк Н. Особливості менеджменту в умовах BANI-світу. Економічний часопис *Волинського національного університету ім. Лесі Українки: Науковий журнал*. 2023. Вип. 4. С.97-103.
2. Зачосова Н.В., Назаренко С.А., Собко В.В. Формування системи фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання та стратегічне управління нею у реаліях BANI WORLD. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 23. С.59-62
3. Галушка З.І. Невизначеність як економічна категорія та як середовище функціонування бізнесу. *Економіка: реалії часу*. 2023 Вип. 1 (65). С. 26-32.
4. Тендітна та неспокійна епоха: як технології змінюють світ і як бути до цього готовим. URL: [Що таке BANI-світ і як жити в епоху змін: поради \(highload.today\) \(дата звернення 27.03.2024\)](#).
5. Дуднева Ю., Долгополов В. Особливості підприємницької діяльності в контексті BANI світу. *Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка*. 2022. Вип. 14 (28). URL: [\(PDF\) Особливості підприємницької діяльності в контексті викликів BANI-світу \(researchgate.net\)](#) (дата звернення 28.03.2024).
6. Нові виклики: прощай, світ VUCA, ласкаво просимо у світ BANI. URL: [Нові виклики: прощай, світ VUCA, ласкаво просимо у світ BANI - Management.com.ua \(дата звернення 26.03.2024\)](#).
7. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOT, DEST та BANI світу. URL: [\(PDF\) ГЛОБАЛЬНИЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК В УМОВАХ VUCA, SPOT, DEST ТА BANI СВІТУ GLOBAL SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT IN VUCA, SPOT, DEST AND BANI WORLD \(researchgate.net\)](#) (дата звернення 27.04.2024)

Nadiia ONIKHENKO
assistant,
Management Department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

MANAGERIAL INNOVATIONS OF PROCESSING INDUSTRY ENTERPRISES THROUGH THE PRISM OF THE BANI WORLD

Abstract. The socio-economic environment is currently characterized by instability and crisis processes, all of which have contributed to the emergence of a new concept of the world order. This historical period is called the BANI-world, which is characterized by fragility, anxiety, nonlinearity and incomprehensibility. The issue of development of processing enterprises in this time period and the search for effective tools for adapting to the new conditions of existence of organizations in the world is relevant and becoming increasingly important, since these enterprises of Ukraine are an important sector of the national economy. Therefore, the most important task for the management of processing enterprises of the BANI-world is to find effective tools and principles to overcome the negative manifestations of this concept.

Keywords: BANI-world, processing enterprises, innovations, fragility, anxiety, nonlinearity, incomprehensibility.

ОПТИМІЗАЦІЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

Анотація. Розглянуто вплив військових дій на ланцюги постачання, досліджено як військові дії змінили маршрути та ефективність ланцюгів постачання; проаналізовано методи оптимізації та адаптації ланцюгів постачання в умовах військових конфліктів, зокрема через використання цифрових технологій і автоматизації.

Ключові слова: ланцюги постачання, оптимізації ланцюгів постачання, адаптація ланцюгів постачання в умовах військових конфліктів.

Актуальність. Проблематика управління ланцюгами постачання в українському бізнес-середовищі набуває все більшого значення. Це викликано необхідністю глибокого аналізу та розробки ефективних рішень для проблем, що виникають в результаті військових дій на території нашої країни. Війна значно ускладнює логістичні процеси, внаслідок чого виникає потреба в адаптації існуючих та розробці нових методів управління ланцюгами постачання, що забезпечують надійність, стійкість та гнучкість в екстремальних умовах. Відтак, аналіз змін у ланцюгах постачання, вивчення можливостей мінімізації ризиків, втрат і перебоїв у постачанні, розробка рекомендацій щодо впровадження інноваційних технологій та методів управління, які допоможуть оптимізувати ланцюги постачання навіть у кризових умовах є акту. Також актуальним є дослідження впливу війни на міжнародні ланцюги постачання і зовнішньоекономічні відносини України, а також аналіз можливостей для реконструкції та відновлення економіки після завершення конфлікту.

Постановка завдання. Дослідження спрямовано на вирішення таких завдань: 1) проведення аналізу впливу війни на ланцюги постачання, а саме дослідити, як військові дії змінили традиційні маршрути, методи та ефективність ланцюгів постачання, включаючи проблеми з транспортуванням, логістикою та зберіганням товарів; 2) розробка методів оптимізації та адаптації ланцюгів постачання через визначити стратегії підвищення стійкості та гнучкості ланцюгів постачання в умовах військових конфліктів, зокрема через використання цифрових технологій і автоматизації.

Результати дослідження. Вивченням проблем розвитку та впровадження концепції управління ланцюгами постачання на Україні займаються такі вітчизняні вчені, як Н.І. Чухрай, Є.В. Крикавський, Г.Л. Матвієнко-Біляєва [1, 2]. Серед зарубіжних авторів варто виділити М. Крістофера, Дж. Шапіро, А. Харісона, Д. Ламберта, Д.Д. Бауерсокса [3, 4, 5].

Розвиток досліджень в даній сфері в сучасних викликах спрямовано, в першу чергу, на аналіз впливу війни на ланцюги постачання в Україні охоплює кілька ключових аспектів:

1. Переривання транспортних шляхів.

Війна в Україні призвела до значних руйнувань інфраструктури та переривання ключових транспортних маршрутів. Зокрема, залізничне та автомобільне сполучення у деяких регіонах було повністю або частково зруйновано. Це спричинило затримки у доставці товарів, збільшення транспортних витрат та необхідність шукати альтернативні маршрути для переміщення товарів.

2. Проблеми з постачальниками.

Багато виробничих підприємств зазнали прямого впливу від бойових дій, що призвело до зниження виробничих потужностей або навіть їх повної зупинки. Це створило

проблеми з постачанням сировини та комплектуючих, що є критично важливими для різних галузей економіки.

3. Логістичні складнощі.

Зросла потреба у логістичних комплексах для координації альтернативних маршрутів постачання. Логістичні центри, які розташовані ближче до кордонів або в безпечніших регіонах, відіграють ключову роль у перерозподілі товарів та матеріалів від міжнародних до внутрішніх ринків.

4. Зміна виробничих ланцюгів.

Підприємства були змушені адаптувати свої виробничі ланцюги, переходячи на локалізоване виробництво або заміщення імпорту місцевими аналогами. Такі зміни вимагають реорганізації виробничих процесів і можуть вплинути на загальну продуктивність та якість продукції.

5. Економічна невизначеність.

Війна спричинила значну економічну невизначеність, що впливає на інвестиційні рішення та споживацькі настрої. Підприємства можуть відкладати або скасовувати інвестиційні проекти, що знижує потенціал зростання галузей.

6. Втрати робочої сили.

Через мобілізацію та переміщення населення багато підприємств зіткнулися з дефіцитом робочої сили. Це впливає на можливість підтримання потрібного рівня виробництва та виконання замовлень.

Для оптимізації та адаптації ланцюгів постачання в умовах військових конфліктів можна запропонувати наступні методи:

1. *Впровадження цифрових технологій:* Використання цифрових платформ і програмного забезпечення для моніторингу та управління ланцюгами постачання дозволяє отримувати реальний час інформації про стан поставок, складських запасів та логістичних операцій. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни в умовах військових конфліктів та швидко вносити корективи у планування постачання [3].

2. *Використання прогностичного аналізу та алгоритмів штучного інтелекту:* Аналіз даних і використання алгоритмів штучного інтелекту допомагають прогнозувати можливі ризики та виконувати оптимальне планування постачання. Це дозволяє зменшити вплив непередбачених подій на ланцюги постачання [3].

3. *Вдосконалення системи відстеження та маркування товарів:* Використання технологій RFID та штрих-кодів дозволяє відстежувати маршрути та рух товарів в реальному часі. Це допомагає уникати втрат та крадіжок, а також швидко виявляти проблеми в ланцюгах постачання [4].

4. *Створення гнучких логістичних мереж:* Розробка альтернативних маршрутів постачання та забезпечення гнучкості у виборі постачальників та перевізників дозволяє уникнути зупинок у постачанні через блокади або обмеження на кордонах [5].

5. *Автоматизація складських операцій:* Використання автоматизованих систем управління складами та розподілу товарів дозволяє збільшити швидкість та ефективність операцій, а також зменшити витрати на робочу силу [1].

6. *Розвиток партнерських відносин:* Створення стратегічних партнерств з постачальниками та перевізниками допомагає забезпечити надійне постачання у кризових ситуаціях та швидко реакцію на зміни у військових умовах [2].

Висновки. Підводячи підсумки, слід зазначити, що війна суттєво змінила ландшафт ланцюгів постачання в Україні, вимагаючи від бізнесу максимальної адаптації та гнучкості. Розвиток цифрових технологій, реорганізація виробничих процесів та зміцнення міжнародного співробітництва можуть сприяти відновленню та оптимізації ланцюгів постачання в довгостроковій перспективі. Розглянуті методи управління ланцюгами постачання можуть сприяти підвищенню стійкості та гнучкості ланцюгів

постачання в умовах військових конфліктів та забезпечити необхідну адаптивність для подолання викликів.

Список використаних джерел:

1. Крикавський, С. В. Логістика та управління ланцюгами поставок: підручник / С. В. Крикавський, О. А. Похильченко, М. Фертч. Львів : Львівська політехніка, 2020. 848
2. Матвієнко-Біляєва Г. Л., Ляліна Н. С., Котельникова Ю. М. Основні напрями розвитку логістики підприємств та її основні концепції. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 24, частина 2, 2019с.
3. Martin Christopher / Logistics & Supply Chain Management. Sixth edition: Pearson Education, 2022, 337р.
4. Jeremy F. Shapiro Modeling the Supply Chain, 2nd Edition, 2007, 618 ст.
5. Harrison Alan, Van Hoek Remko Logistics Management and Strategy: Competing Through the Supply Chain, видавництво Prentice Hall PTR, 2010. 384 p.

Gennady OSOKIN,

Master of Business Administration at the Institute of Business Education
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

OPTIMIZATION OF SUPPLY CHAINS IN CONDITIONS OF WAR

Abstract. Considered the impact of military actions on supply chains, examined how military actions changed the routes and efficiency of supply chains; methods of optimization and adaptation of supply chains in the conditions of military conflicts are analyzed, in particular through the use of digital technologies and automation.

Key words: supply chains, optimization of supply chains, adaptation of supply chains in conditions of military conflicts.

Михайло САГАЙДАК,

д-р. екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0001-6526-1170

sahaidak@kneu.edu.ua

Ярослав БІЛЕЦЬКИЙ,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
освітньо-наукова програма «Менеджмент»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0003-7146-171X

biletskyi.yaroslav@gmail.com

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМОЮ В УМОВАХ ТРАНСЦЕНДЕНТНОСТІ

Анотація. У цій роботі розглянуто питання визначення сутності поняття «бізнес-екосистема», досліджено елементи і притаманні їм ознаки бізнес-екосистеми, обґрунтовано підходи до здійснення ефективного управління бізнес-екосистемою в умовах трансцендентності.

Ключові слова: бізнес-екосистема, трансцендентність, ієрархічні структури, управління, лідерство, мережа, бірюзова організація.

Актуальність. Трансцендентність в контексті менеджменту означає вихід за усталені рамки стандартних підходів та прийомів управління. Така ситуація може виникнути у зв'язку зі значними змінами в бізнес-середовищі, технологічними проривами, глобальними кризами або суттєвими змінами в цінностях суспільства.

Постановка завдання. Метою роботи є визначення, дослідження елементів і притаманним їм ознак бізнес-екосистеми та обґрунтування підходів до здійснення ефективного управління бізнес-екосистемою в умовах трансцендентності.

Результати дослідження. Передбачити трансцендентність управління означає змінити тип мислення і розуміти, що стандартні моделі та методи можуть стати неефективними або недостатніми в умовах нової нормальності. Така трансформація менеджменту може включати: зміну стратегічного мислення керівного менеджменту; розвиток лідерства, комунікацій та формування екосистеми; використання гнучких (адаптивних) моделей управління; реінжиніринг бізнес-процесів, ресурсну переорієнтацію, використання нових підходів в організації керування персоналом тощо. Отже, за умов трансцендентності управління класичні ієрархічні структури можуть бути замінені більш гнучкими та адаптивними моделями, такими як мережеве управління або гібридні організаційні структури, що, власне, може стати передумовою формування екосистеми бізнесу. Не менш важливим, і на нашу думку, обґрунтовано більш значущим, стає зміна стратегічного мислення керівного менеджменту організацій задля вивчення і використання можливостей середовища з орієнтацією на наявний ресурсний та інноваційний потенціал, пошуку нестандартних управлінських рішень на вирішення безпрецедентних проблем і викликів, формування нових управлінських компетентностей і soft skills, готовність експериментувати і бути спритним.

Умови середовища, яке суттєво чи докорінно може змінитись (наприклад, через карантинні обмеження COVID-19, введення правового режиму воєнного стану через повномасштабне вторгнення РФ), створюють потребу в новому типі лідерства, яке може відкрито сприймати ризики та невизначеність. В цьому аспекті комунікаційна, а за умов посилення глобалізаційних процесів і крос-комунікаційна взаємодія, стають ключовим елементом у питаннях вибудови партнерської взаємодії, взаєморозуміння та співпраці між усіма стейкхолдерами організації в умовах зміни. Також, здійснення управління організацією в кризових ситуаціях може вимагати стратегічної її реорганізації та переорієнтації ресурсів для адаптації до нових умов. Зазначені аспекти дозволяють організаціям не лише адаптуватись до непередбачуваних змін середовища, а шукати нові можливості для забезпечення життєдіяльності та зберегання конкурентних переваг.

Таке управління організацією в кризових ситуаціях або в умовах трансцендентності, визначається як комплексний процес, що охоплює організування, планування, координацію, мотивування та контролювання невідкладних дій у розв'язанні складних, багатоаспектних, комплексних проблем. Застосування інструментів кризового менеджменту, особливо в контексті трансцендентності та оцінювання екологічних і воєнних збитків в Україні, дозволяє принаймні забезпечити відновлення роботи організації, відшкодування збитків та планування ефективних дій для її подальшої діяльності та переходу на вищий рівень – рівень екосистеми [1]. Важливим залишається прогнозування можливих кризових ситуацій, готовності до них та вчинення адекватних дій у відповідність до обставин, що склались.

На нашу думку, під поняттям «бізнес-екосистема» слід розуміти комплексну мережу взаємодіючих суб'єктів, які діють в певній організації, мережі організацій або секторі, спільно формуючи і досягаючи цілей функціонування економічної системи на засадах довіри, командної роботи, у яких можливою є відсутньою ієрархічна структура, проте наявна максимальна прозорість і свобода співробітників у самовираженні та ухваленні рішень. Ця концепція ґрунтується на ідеї того, що успіх будь-якого підприємства або організації залежить не тільки від його/її власних зусиль, але і від взаємодії з іншими учасниками у великій екосистемі.

До елементів та притаманним їм ознак бізнес-екосистеми можна віднести:

— організації, які можна охарактеризувати як «бірюзові», тобто це різні підприємства, установи, організації, стартапи, які активно взаємодіють між собою та можуть впливати один на одного;

— постачальників, партнерів або інших суб'єктів, які надають товари, роботи, послуги або ресурси, необхідні для функціонування і розвитку інших учасників екосистеми;

— клієнтів та споживачів (особи або організації), які користуються продуктами або послугами, що надаються учасниками бізнес-екосистеми;

— конкурентів (інші закордонні компанії або організації), які працюють у тому ж напрямі, виді або секторі діяльності та конкурують за ресурси та ринкову частку;

— регуляторів та державні інституції (органи законодавчої та/або виконавчої влади, агенції та інші установи), які встановлюють «правила гри», стандарти, директиви тощо та регулюють діяльність учасників бізнес-екосистеми [2].

Узагальнюючи зазначені вище елементи бізнес-екосистеми, слід зазначити, що вони на перший погляд притаманні характеристикам будь-якого підприємства, однак, зауважимо, що екосистеми або бірюзові організації представляють наступний етап розвитку свідомості, де традиційні концепції та методи викликають сумнів, а організація розглядається як живий організм, а не механічна система. Бірюзові принципи екосистеми відображають скоріше напрямок руху та розвитку організації, а не просто набір інструкцій для впровадження. Вони визначають філософію та цінності, що лежать в основі трансформації організації, сприяють розвитку гнучкості, відкритості та співпраці, а також стимулюють інновації та постійне самовдосконалення [3; 4]. Звісно, бірюзові принципи управління не можна розглядати як універсальний засіб для вирішення всіх проблем у будь-якій організації. Вони можуть бути корисними лише в певних контекстах і для певних команд. Кожна організація має свої унікальні виклики, культурні особливості та потреби, тому важливо враховувати ці різноманітні аспекти при розгляді та впровадженні бірюзових принципів.

Отже, бізнес-екосистема створюється внаслідок ефективної, побудованої на довірливих відносинах та партнерській взаємодії цих суб'єктів і може бути представлена у вигляді складної мережі зав'язків та переважно горизонтальних залежностей. При цьому регулятор, державні інституції або керівний менеджмент можуть використовувати «Tone at the top» або «тон з гори». Це поняття, яке використовується в області корпоративного управління та аудиту, вказує на тон, настрій або стиль, який встановлюється вищим керівництвом чи керівництвом організації. Він визначає культуру організації щодо етики, доброчесності та дотримання правил, і може значно впливати на те, які цінності та стандарти демонструються в організації на всіх рівнях. Також «Tone at the top» є ключовим чинником в управлінні ризиками та запобіганні корупції [5].

На нашу думку, ефективне управління бізнес-екосистемою має відбуватись на засадах передбачення розуміння динаміки цих зав'язків, сприяння співпраці та інноваціям, а також вміння адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Управління бізнес-екосистемою в умовах трансцендентності означає керування комплексним взаємозв'язком між різними учасниками, організаціями, технологіями та іншими факторами, які утворюють екосистему в певній організації, мережі організацій або секторі економіки. Трансцендентність у цьому контексті вказує на вихід за межі стандартних моделей, умов і підходів у здійсненні управління такими бізнес-екосистемами особливо в умовах турбулентних швидких змін, технологічних перетворень, глобальних криз або інших чинників. Управління бізнес-екосистемою в умовах трансцендентності включає такі аспекти, що наведені на Рисунку.

Отже, управління бізнес-екосистемою в умовах трансцендентності орієнтується на створення сприятливих умов для співпраці, інновацій та адаптації, щоб забезпечити стійкий розвиток екосистеми в умовах невизначеності та турбулентних змін.

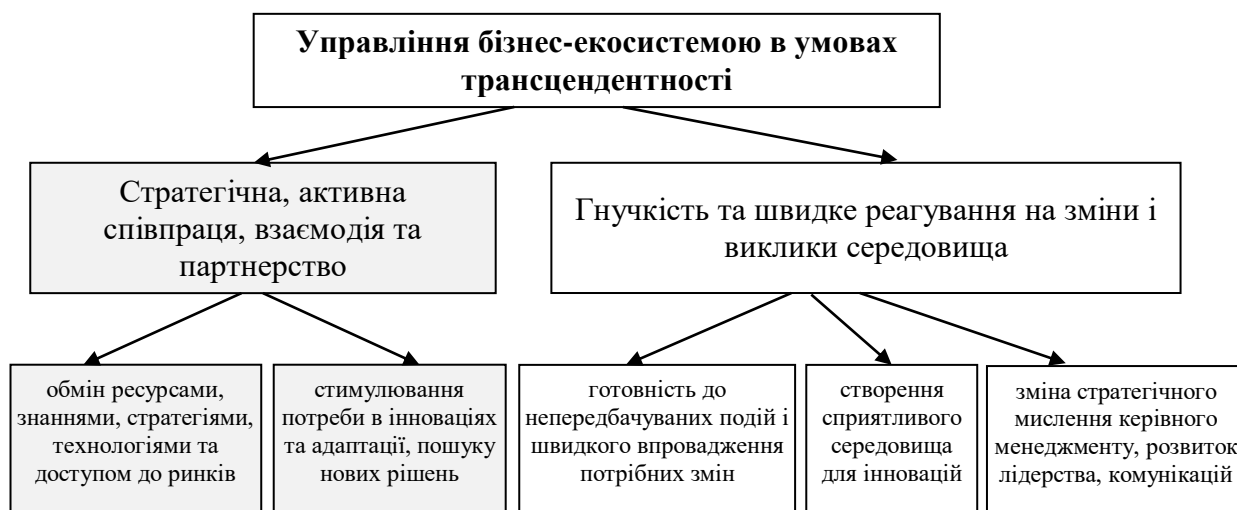


Рисунок – Управління бізнес-екосистемою в умовах трансцендентності

Джерело: авторська розробка

Список використаних джерел

1. Бондар О.В. Ситуаційний менеджмент. Навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доповн. Київ.: Центр учбової літератури, 2012. 388 с. URL: <https://docplayer.net/79067308-Situacijniv-menedzhment.html>
2. Саврук Г. Хизак плюс здобич, або Як конкурувати у новому світі. URL: <https://www.management.com.ua/tend/tend704.html>
3. Пономаренко І.В., Марчук В.В. Екосистема інтернет-маркетингу. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 4 (15). – С. 136-141. URL: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-15>
4. Що таке «бірюзові організації» і які відмінності у компанії майбутнього. <https://nachasi.com/creative/2018/05/25/biryuzovi-organizatsiyi/>
5. Роль лідера у протидії корупції: аналітичний огляд впровадження концепції «Tone At The Top». URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/role-leader-combating-corruption>

Mykhailo SAHAIDAK,
 Doctor in Economics, Professor,
 Head of Management Department
 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
Yaroslav BILETSKYI,
 Ph.D. student,
 educational program “Management”
 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

BUSINESS ECOSYSTEM MANAGEMENT IN CONDITIONS OF TRANSCENDENCE

Abstract. In this work, the issue of defining the essence of the concept of "business ecosystem" is considered, the elements and their inherent features of the business ecosystem are investigated, the approaches to effective management of the business ecosystem in the conditions of transcendence are substantiated.

Keywords: business ecosystem, transcendence, hierarchical structures, management, leadership, network, turquoise organization

Михайло ШИШЛЕВСЬКИЙ,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Академія праці, соціальних відносин і туризму, Україна
ORCID 0009-0007-6725-3431
fresk233@gmail.com

ОЦІНКА ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА АГРАРНИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Анотація Сучасний стан аграрного сектору характеризується наступними загрозливими факторами: руйнівні процеси, що зумовлені прямим вторгненням РФ в Україну; висока залежність від природно-кліматичних умов; нестабільності сільськогосподарського виробництва, що супроводжується і фінансовою нестабільністю суб'єктів, які господарюють у ньому, що звужує можливості власного інвестування; високими рівнями конкурентності у сфері сільськогосподарського виробництва і монополізації у сферах постачання ресурсами та переробних галузях.

Ключові слова: Україна, аграрний сектор, військовий стан, експорт, виробництво.

Актуальність. На сьогодні український агробізнес перебуває у надзвичайно важких умовах: спочатку всесвітня пандемія завдала перешкод на шляху його сталого розвитку, а згодом військова агресія РФ проти України майже знешкодила існуючі перспективи, поставивши представників аграрного бізнесу зі шляху розвитку та нарощення обертів на шлях «виживання». За таких умов особливої актуальності набуває проблема забезпечення належного стану експортного ринку аграрної продукції шляхом оцінки факторів впливу на аграрний сектор України в умовах військового стану.

Постановка завдання. Метою дослідження є оцінка факторів впливу на аграрний сектор України в умовах військового стану.

Результати дослідження. Тож сучасний стан агропромислових підприємств можна охарактеризувати наступними загрозливими факторами: 1) руйнівні процеси, що зумовлені прямим вторгненням РФ в Україну, які супроводжуються значними ризиками для АПК, починаючи від порушення логістики агропромислових підприємств та закінчуючи фактичним знищенням врожаїв та їх розкраданням; 2) висока залежність сільськогосподарського виробництва від природно-кліматичних умов приводить до різких коливань обсягу сільськогосподарської продукції. У неврожайні роки вона різко знижується, через що доходність сільгоспвиробників різко знижується, що може призвести до масового їх розорення і створення проблем із забезпеченням населення сільськогосподарськими товарами. При високих врожаях також виникають загрози: висока пропозиція може різко зменшити ціни і негативно позначитися на фінансовому стані виробників; 3) нестабільність сільськогосподарського виробництва, що супроводжується і фінансовою нестабільністю суб'єктів, що господарюють у ньому, звужує можливості власного інвестування. З одного боку, це порушує потреби у зовнішніх інвестиціях, а з іншого, суттєво (порівняно з іншими галузями) підвищує роль кредиту. Тому, важливого значення набуває створення сприятливих умов як для широкого залучення інвесторів у сільськогосподарське виробництво, так і для його кредитування; 4) специфіка сільськогосподарського виробництва полягає також у тому, що воно здійснюється на обширних територіях. Це приводить до розпорощення робочої сили цієї сфери в невеликих поселеннях, переважно селах. За таких умов забезпечення житлових, комунальних, соціальних і побутових потреб суттєво ускладнюється, що позначається на якості цього фактора виробництва. Саме тому необхідним вважається створення умов для нівелювання даної загрози [1; 6]; 5) агропромислові підприємства характеризуються високим рівнем конкурентності у сфері сільськогосподарського виробництва і таким же високим рівнем монополізації у сферах постачання останнього ресурсами і переробних галузях. Це

приводить до того, що виникає так званий нееквівалентний обмін у результаті дисбалансу цін на сільськогосподарську продукцію і продукцію ресурсних та переробних сфер, у результаті чого відбувається «перекачування» доходів на користь останніх сфер [6; 7].

На нашу думку, найбільш ретельного аналізу в контексті даного дослідження потребують питання, пов'язані із розвитком агропромислових підприємств та загалом галузі АПК в умовах війни. В даному сенсі, перш за все, доречно зауважити на значне падіння експортного потенціалу агропромислових підприємств. Так, найбільше зменшення надходження експортної виручки спостерігалось на початку війни – в березні та квітні 2022 р., з поступовим зростанням до кінця року відповідно до темпів налагодження роботи альтернативних маршрутів та початку роботи «зернового коридору» [1].

Продукція АПК вже давно займає значну частку в експортній виручці і в поточних умовах вона продовжує збільшуватися. Так, в листопаді 2022 р. ця частка становила 68 %. Основна причина такого зростання – це, з одного боку, значна зацікавленість світового товариства у сільськогосподарській українській продукції, а з іншого – більш ніж достатня її кількість в Україні, що значно перевищує внутрішні потреби [4; 5].

Крім того, в умовах війни на 27% зменшилися посівні площі у 2022 р. у порівнянні з 2021 р. [1]

Таким чином, в умовах військового стану можна виокремити наступні основні виробничі проблеми агропромислових підприємств у країні: 1) збільшення вартості МТР, 2) перебої з електроенергією, 3) зміна сівозміни, 4) дефіцит робочої сили.

До окреслених проблем в областях з військовими діями додаються ще такі: 1) брак ресурсів, 2) пошкодження та руйнування агроінфраструктури та техніки, 3) окупація підприємств і крадіжки, 4) неможливість проведення технологічних операцій, 5) негативні наслідки для земельного фонду [1].

Щодо вартості капіталізації українських агрохолдингів, то одразу після початку війни вона суттєво знизилась. Але вже у березні у деяких компаній спостерігалась позитивна динаміка. Загалом з листопада 2021 року капіталізація агрокомпаній значно знизилась – від 30% до 70%. Це спровокувала війна та уповільнення (і входження в фазу рецесії) світової економіки [1].

Висновки. Отже, окреслене підтверджує важливість питання державного регулювання діяльності і розвитку агропромислових підприємств в сучасних умовах. Що стосується державної політики підтримки аграрного сектору в Україні, то вона повинна в сучасних умовах стимулювати найперше внутрішнє виробництво агропромислової продукції та реалізацію експортно орієнтованої стратегії її розвитку, що буде виконувати роль поштовху до зростання всієї економіки країни і на цій основі підвищувати рівень життя населення України. Все це зумовлює потребу в забезпеченні належного рівня управління агропромисловими підприємствами та забезпечення ефективності управлінських процесів в умовах диверсифікації.

Список використаних джерел

1. Агросектор України під час війни – інфографічний довідник за 2023 рік. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/1003-agrosektor-ukrayini-pid-chas-viyeni--infografichiy-dovidnik-za-2023-rik>

2. Петько С. М. Основні цілі проведення цифрових трансформацій суб'єктів господарювання. *Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології*: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 90-річчю Нац. авіац. ун-ту (м. Київ, 1–3 берез. 2023 р.) / М-во освіти і науки України, Нац. авіац. ун-т, Ф-т Економіки та бізнес-адміністрування; [орг. ком.: Смерічевський С. Ф. (голова) та ін.]. Київ, 2023. С. 460–462. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/39693>

3. Петько С. М. Особливості цифрової трансформації суб'єктів господарювання. *Національні економіки в умовах новітніх глобальних викликів*: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 1–28 лютого 2023 р.) / М-во освіти і науки України, Харків. нац. ун-т міськ. госп. ім. О. М. Бекетова [та ін.]; [орг. ком.: Бабаєв В. М. (голова) та ін.]. Електрон. текст. дані. Харків, 2023. (0,30 д.а.). URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/3167/3009>. DOI: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/3167> URI: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/39452>

4. Пугачов М. І. Аграрний сектор економіки України в умовах інституційних змін. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 12–18.

5. Тенденції та перспективи розвитку світових сільськогосподарських ринків як орієнтири для посилення українських позицій. *Економіка АПК*. 2019. № 1. С. 70.

6. Тулай О. І. Сучасний стан та проблеми фінансового забезпечення сталого розвитку агропромислового сектору. *Світ фінансів*. Тернопіль: Вид-во: «Економічна думка THEU», 2018. Вип. 3 (56). С. 104–116.

7. Фурман І. В., Гонтарук Я. В. Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств зернового напрямку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 23. С. 80–87.

Mykhailo SHYSHLEVSKYI,

Ph.D. student in Economics

Academy of Labour, Social Relations and Tourism, Ukraine

ESTIMATION OF THE EFFECT FACTORS ON THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE IN MARTIAL LAW TERMS

Abstract The current state of the agricultural sector is characterized with the following threatening factors: destructive processes caused by the direct invasion of the Russian Federation into Ukraine; being dependent on natural and climatic conditions; the instability in agricultural manufacturing, which is accompanied with the financial instability and risk of the entities managing, narrows the possibilities of own investment; high levels of competitiveness in the field of agricultural production and monopolization in the spheres of supply with resources and processing sectors.

Key words: Ukraine, agrarian sector, martial law terms, export, manufacturing.

СЕКЦІЯ 3.
МЕНЕДЖМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ /
SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT

Lela ADUASHVILI,
Ph.D. Student
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Georgia
ORCID 0009-0008-4732-7007
lela.aduashvili@tsu.ge

**FOOD SYSTEMS TRANSFORMATIONS:
A PATHWAY TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

Abstract. In the paper, based on bibliographic research, the relevance of the problem of transformation of food systems is confirmed. Depending on the analysis of the Food System Economics Commission (FSEC), the World Bank, Statista's international statistical database, and the published publications on the issue, the necessity of transformation of food systems is substantiated for sustainable development. At the end of the research, conclusions are drawn and recommendations are offered.

Keywords: food systems, transformation, sustainable development, challenges, abilities.

Introduction. Food systems include the set of actions during the life cycle of food products (production ► processing ► distribution ► consumption ► waste) - "from farm to fork, from fork to landfill" [1]. Due to its inherent complexity, it cuts across every aspect of the global economy and society at the heart of the world's challenges. Thus, food systems are interconnected with the goals of sustainable development [2]. Fighting against poverty (SDG 1), hunger (SDG 2), health problems (SDG 3), inequality (SDG 5), climate change (SDG 13), or other global challenges requires a complete transformation of food systems.

The transformation of food systems is more necessary today than ever due to the deadline (2030) approaching for meeting the Sustainable Development Goals, increased world population, and geopolitical tensions. It is the essential component of overcoming global challenges.

Purpose. The study aims to justify the feasibility of the transformation of food systems for sustainable development.

Results. The main purpose of food systems has varied in historical context. It aimed to provide enough food for the world population by the end of the 20th century. However, the increase in food production did not eliminate hunger and health problems. This led to a focus on food security in the next period. Currently, the developed world agrees that food systems must focus on environmental aspects along with food security. Thus, the expediency of the transformation of food systems in terms of ensuring food security, economic and social well-being, and environmental protection is being actively documented by specialists in the field.

The transformation of food systems has acquired particular importance in light of the COVID-19 pandemic and ongoing hostilities. The pandemic significantly limited the production of food products, complicated their transportation [3], and ultimately contributed to the quantitative growth of the poor and food-insecure population. As a result, the world faced a food crisis, which was further exacerbated by restrictions imposed on food markets due to the Russia-Ukraine war [4]. By February 2024, 16 countries have enacted 23 measures to prohibit food exports, and 8 have enacted 15 measures to restrict exports [5].

Such a situation is further complicated by climate change, the loss of biodiversity, the deterioration of the health status of the population, etc. Their combination ultimately generates

unexpected costs, which are estimated at 15 trillion US dollars annually [6]. It should be noted that the damage caused by food systems exceeds the associated benefits (share in GDP) by 10 trillion US dollars [7]. Thus, current food systems destroy more economic value than they create.

It is clear that without a fundamental change in food systems, the world will face catastrophic consequences soon. Due to the severity of the problem, the Economic Commission for Food Systems considered a specific way of transformation and evaluated its economic benefits. As a result of the research, it was established that the transformation of food systems in the short term for agricultural products will increase the annual expenditure per capita of the population. However, in the long term, the transformation of food systems is characterized by cost-effectiveness (See Figure).

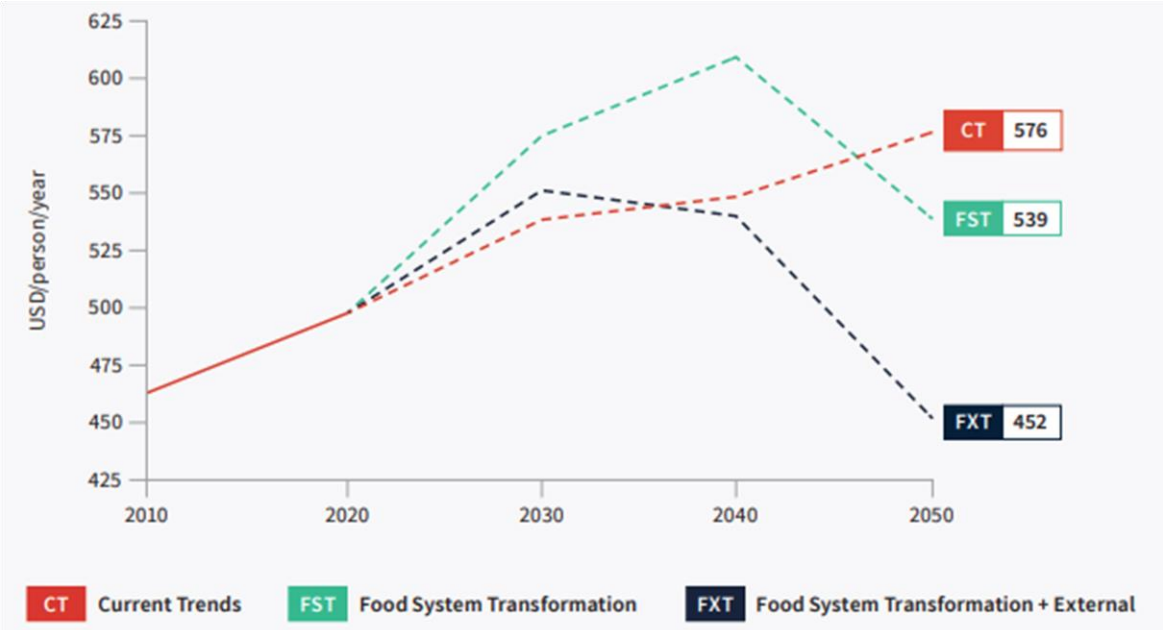


Figure – Global Expenditure on Agricultural Products, USD per capita per year (MER 2005; Ruggeri Laderchi, C. et al., 2024)

Source: https://foodsystemeconomics.org/wp-content/uploads/FSEC-Global_Policy_Report.pdf

At the same time, according to forecast indicators, the income generated in the food market this year will reach 10.07 trillion US dollars. However, the market is expected to grow annually by 6.53% over the next four years [8]. It is also noteworthy that confectionery and snacks occupy the largest segment of the food market. The revenue mobilized from this segment is 20% of the total revenue from food products. The mentioned will harm the population, in terms of health, in particular, it will contribute to the development of the "obesity epidemic" and increase the costs directed towards the provision of health care.

The transformation of food problems is inevitable and, at the same time, a difficult and complex process. Therefore, it is the subject of constant discussions and analysis. During this time, global institutions are not enough to make the necessary changes. It is necessary to lead the process of transformation of food systems in each stage: digitalization of production (digitalization of SMEs) [9]; perfection-development of logistics directions; development of consumer preferences; and Minimizing waste. Active participation of the state is crucial in these and other processes (research, reformation, monitoring) [10].

Conclusions. Based on the above, it is possible to say that the transformation of food systems is fundamentally important for the sustainable economic and social development of the world.

For transforming food systems is appropriate: to subsidize agriculture; promote cooperatives; support small and medium enterprises; infrastructural development; minimization of food emissions; raise the level of education; promote a healthy diet; trade development, etc. In

each direction, it is necessary to implement a rational policy and ensure a high level of coordination towards the common goal.

References

1. World Bank Group (2023). 'Food Systems 2030 Driving Food Systems Resilience in a Food Crisis and Beyond'. Annual report fiscal year 2023. Retrieved from - <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099612511172347102/pdf/IDU1cfba5ce718dcf1497418d7b1b52e5cc30417.pdf>
2. Pradhan P., Sapkota T. B., and Kropp J. P. (2021). 'Why food systems transformation is crucial for achieving the SDGs'. Retrieved from - https://www.rural21.com/fileadmin/downloads/2021/en-03/rural2021_03-S10-12.pdf
3. Kharaishvili E., and Gechbaia B. (2023). 'The Impact of Sustainable Transportation on the Development of Food Markets'. *International Scientific Journal Innovative Economics and Management*, E-ISSN:2449-2604, Vol. 10, No2. Retrieved from -<https://iem.ge/ojs/index.php/journal/article/view/141/11414>
4. Aduashvili L. (2023). 'Food Security Problems in the Context of Digital Economy Development'. *Journal of Innovative Economics and Management*, Vol. 10, No 3, DOI: <https://doi.org/10.46361/2449-2604.10.3.2023.47-57>
5. The World Bank (2024). 'Food Security Update'. Reliefweb. Retrieved from - <https://reliefweb.int/report/world/food-security-update-february-15-2024#:~:text=The%20global%20food%20crisis%20has,implemented%2015%20export%2Dlimiting%20measures>
6. Ruggeri Laderchi C. et al. (2024). The Economics of the Food System Transformation. Food System Economics Commission (FSEC), Global Policy Report. Retrieved from - https://foodsystemeconomics.org/wp-content/uploads/FSEC-Global_Policy_Report.pdf
7. Ruggeri Laderchi C. et al. (2024). Executive Summary The Economics of the Food System Transformation. Food System Economics Commission (FSEC), Global Policy Report. Retrieved from - https://foodsystemeconomics.org/wp-content/uploads/FSEC-Executive_Summary-Global_Policy_Report.pdf
8. Statista Market Insights (2023). 'Food – Worldwide (Consumer)'. Retrieved from - <https://www.statista.com/outlook/cmo/food/worldwide>
9. Kharaishvili E, and Lobzhanidze N. (2024). Digital Transformation in Small and Medium-Sized Enterprises: Approaches and Challenges (Focus: Agricultural Sector of Georgia). *Medicon Agriculture & Environmental Sciences* 6.1: 16-26
10. Bovarnick A. (2024). 'Food Systems Transformation: a Whole of Government Approach to Drive Change'. Retrieved from - <https://www.undp.org/facs/blog/food-systems-transformation-whole-government-approach-drive-change>

Ketevan KVELADZE,
Doctor of Economics
Iv. Javakhishvili Tbilisi State University,
P. Gugushvili Institute of Economics, Georgia
Ketikveladze@yahoo.com

Nunu KISTAURI,
Doctor of Economics
Iv. Javakhishvili Tbilisi State University,
P. Gugushvili Institute of Economics, Georgia
Nunu-kistauri@rambler.ru

Medea MELASHVILI,
science worker
Iv. Javakhishvili Tbilisi State University,
P. Gugushvili Institute of Economics, Georgia
Medeamelashvili2020@gmail.com

WINE TOURISM AND ITS IMPORTANCE FOR THE DEVELOPMENT OF GEORGIAN ECONOMY

Abstract. The work is devoted to such an actual problem of the economy as tourism and its importance for the development of the economy of Georgia. Today, the most correct way is to strengthen domestic tourism and create safe tourist zones. The work presents a lot of interesting historical evidence that Georgia is the homeland of wine. In this direction, wine tourism (enotourism) is one of the promising ways of development, and it is considered a growing segment of tourism. One of the favorable conditions for its development will be the active research of wine tourism regions. The paper examines the general theoretical aspects and perspectives of the development of wine tourism in the country, taking into account the experience of foreign countries.

Key words: domestic tourism, wine tourism, brand, model, standard, wine road.

Introduction. Wine tourism is becoming increasingly popular in the world, it is referred to in modern literature as enotourism and includes such activities as vineyard tours, wine tasting, grape picking, attending wine festivals and more.

Georgia, with its historical past of viticulture and winemaking and a special landscape, despite the century-old experience in the field of viticulture and winemaking, is at the initial stage of development in the field of wine tourism.

Purpose. Georgia has a great potential for the development of wine tourism, thus it acquires a very relevant importance for our research. It can solve important problems: development of the industry, creation of new jobs, creation and development of small and medium-sized businesses, development of infrastructure, protection of nature, protection and preservation of historical and cultural heritage, which is the main goal of the development of wine tourism in our country.

Results. It is paradoxical that we should consider wine tourism as one of the new types of agrotourism for Georgia. Today it is already known that Georgian wine is one of the oldest in history in the world. Viticulture and winemaking here originate from the VII-VI millennium BC. Today, the earliest signs of viticulture and wine production found in the world, point to the existence of wine culture in Georgia as early as 8000 years ago, which gives Georgia the status of the homeland of wine.

In the Atlas, „The Art of the Winemaker (New York, 1992)“, authors Hugh Johnson and James Holliday, as well as wine expert and author of The World's Best Wine Guide Oz Clark, agree that mankind was still in the Stone Age when grapes were first grown and wine was obtained in Georgia. According to the ancient map, wine from Georgia first entered Syria, then Egypt and Italy, and then Western Europe.

Out of 2000 grape varieties known in the world, 500 are Georgian. Wild varieties of vines are still widespread in the territory of Georgia. In the 80s of the last century, the Georgian forest vine was included in the Red Book and it is protected by the state. About 500 types of vines are listed in Georgia, 430 of which are preserved in different state or private collection vineyards. In 2013, the Georgian traditional method of making Kvevri wine was granted the status of a monument of intangible cultural heritage by UNESCO, which indicates the uniqueness of this method and sends a message to the whole world that wine is a constituent part of the ancient Georgian culture. This recognition is important for raising awareness of Kvevri wine and contributes to the worldwide promotion of Georgian wine.

All of the above makes Georgia unique. The world should recognize it as the homeland of wine and thus change the situation that is established today. To achieve this goal, we need to share the experience of the countries that have been involved in this field for a long time: France, Italy, Spain, Germany, Portugal, Cyprus, Greece and Austria, which has been one of the main priorities of the Georgian government in recent years. In the last decade, the flow of visitors and revenues from tourism have been growing in Georgia every year. Tourism produces about 11.5% of Georgia's GDP. In 2023, the total number of visitors reached 5.1 million, which is 30.9% more than the previous year. Tourism brought almost 9.1 billion US dollars in profits in 2023, which is 7.3% higher than the same figure of the previous year. Most importantly, the role of wine tourism in the positive dynamics of these indicators is growing more and more.

It is undeniable that our country has a great potential for the development of wine tourism, which can solve important problems: development of the industry, creation of new jobs, creation and development of small and medium-sized businesses, development of infrastructure, protection of nature, protection and preservation of historical and cultural heritage.

As is well known, the development of any direction of tourism begins with a detailed study of the area of interest to it. Wine tourism is no exception. For the further development of this field, it is important to identify the needs of current and potential wine tourists: the motivation of tourists to travel. It should be taken into account that tourists are attracted not only by historical monuments, but also by various activities provided in the form of light entertainment, for example, wine tasting festivals, participation in harvesting and pressing of wine. Today, in the wine regions of Georgia, almost everything is possible for tourists, in addition to traditional wine routes and special events - paying for a wedding in a vineyard, flying in a hot air balloon over the vineyards, picking grapes with farmers, getting to know and tasting local cuisine in family hotels, wine tasting and the opportunity to press wine, horse riding and other.

The awareness of the Georgian wine brand and the historical and economic foundations of the field of viticulture and winemaking provide good opportunities for the development of wine tourism. The following wine tourism products and services are the most developed with us:

In all countries with a wine culture, we see "Wine Road" signs on the roads that lead to wineries. In recent years, such stencils have also appeared on our roads. The "Wine Road" project of Georgia was launched in 2011. It was planned by the state and the international organization USAID. The symbolism of vines and grapes on the sign is Georgian, and the color is Saperavi.

Within the framework of the USAID project, new signs of tourist information centers were installed in the targeted regions.

In the homeland of wine, "Wine Road" is the only large-scale wine tourism project led by the state. A number of large wineries have developed new tourist services, tourist clubs have been created. e.g. "Wine Club" with the financial support of "USAID Economic Security Program" started a new educational project for the development of small wineries and regional wine tourism. The project is called "Wine Village". It is noteworthy and undeniably appreciated that one of the goals of the new project is to eliminate the shortcomings of the old "Wine Road".

On October 23, 2021, at the cultural routes competition held in Italy under the auspices of the Council of Europe, for the first time in history, Georgia won the highest international title -

"Best Archaeobotanical Practice in Wine Tourism". The mentioned title is another step forward for Georgia in the international arena, which contributes to the strengthening of the country's cultural and oenological heritage, the acquisition of experience, and the development of cognitive and sustainable tourism.

When we talk about wine tourism, we must talk about the wine museum, which is located in Tbilisi. There is a vine and wine museum on the territory of the National Wine Agency. Ancient Georgian wine vessels - jugs are presented here, and the museum also includes an ancient wine cellar (storage), where up to 25,000 bottles of wine from different periods are kept.

It is necessary for the country to pay attention to the production of high-quality wine in order to be able to take a proper place in the international market and make its wine a brand. The dynamics of recent years have shown us that Georgian wine participates in the international wine and alcoholic beverages exhibitions on a large scale in a unified branded form. The diversification of this field is facilitated by the awards (gold and silver medals) won by Georgian wine brands: double gold - "Saperavi". Reserve 2005", company "Kakhuri"; Gold - "colorful". 2008", the company "Kakhuri"; Gold - "colorful". Family reserve. 2013, "Lucas" company; Gold - "Marani". Kondoli Vineyards. 2013, Telavi Wine Cellar Company Gold - "Marani". Reserve. 2007, Telavi Wine Cellar Company. Silver - "Mucusani Iberian". 2013", company "Shumi"; Silver - "covered". 2013". Company "Shumi"; Silver - "tableware". 2012, Telavi Wine Cellar Company Silver - "Saperavi Kvevri". 2011, "Kindzmarauli" corporation, Georgian Kvevri wines are now considered next to such wine-growing countries of the world as France, Italy and Spain. Participation in exhibitions and tastings is of great importance, which increases the awareness and popularization of Georgian wine, and therefore leads to an increase in the volume of exports and raising awareness in export markets, helps to attract tourists. The world-famous permanent exhibition "Vinopolis" in London began with the Georgian pavilion, which was called "Georgia - the cradle of wine".

On September 7-9, 2016, at the initiative of the United Nations Tourism Organization, UNWTO, the first global conference on wine tourism was held in Kakheti, Georgia (in Kakheti, because 65 percent of vineyards in Georgia grow in Kakheti). 250 delegates from 42 countries and 150 organizations attended the conference. Many speakers called Georgia and Georgians champions and pioneers in the field of wine tourism.

On May 9, 2020, the main wine festival of the year - "New Wine Festival 2020" was supposed to be held in Georgia, but it was postponed precisely because of the pandemic. However, it was still possible to hold several events, among them, the international Kvevari wine competition was organized for the fourth time.

A number of webinars dedicated to getting out of the crisis situation were organized by state organizations and business representatives.

The success of the wine company "Shumi" deserves a special mention, which won the highest international title "Best archaeological practice in wine tourism" for the first time in history at the cultural routes competition held in Italy under the auspices of the Council of Europe on October 23, 2021, which contributed to the promotion of Georgian wine on the international market.

VinePair, one of the largest digital wine platforms in the United States, has published an article titled "The Top 10 Wine Regions to Visit in 2023." Georgia occupies the first place in this top ten,

Mundus Vini 2024, one of the most famous wine competition, Georgia won 52 gold and 31 silver medals. Most recently, on February 27, 2024, an exhibition called "Georgia - the country of wine" was opened in Portugal, which was dedicated to the unique Georgian method of producing Kvevari wine.

According to recent statistical data, according to the statistics of the world's advanced wine tourism countries, for example, wine tourism in Italy generates 2.5 billion euros per year. About 50 million people are interested in this type of vacation in Germany every year, spending 5.5 billion euros on travel. 27 million tourists in the USA choose wine tourism as the best means of

entertainment and relaxation. This interest grows more and more every year and creates thousands of new jobs in these countries, which in itself improves the economic indicators.

In order for Georgia to raise its awareness as the homeland of wine and take a proper place in the international language market, it is necessary for the coordinated participation of the government and the private sector at all levels of this process, because a strong village, a strong wine industry, and developed tourism ultimately guarantee the progress of the country's economy.

Conclusions. The development of wine tourism can solve regional, economic, ecological, social problems; It can develop the local economy in a balanced way; Promotion of the diversification process of viticulture and winemaking; Increasing opportunities for business development, the number of jobs. In order for Georgia to raise awareness as the homeland of wine and take a proper place on the international language market, the state should develop policy directions and complete the legal framework, wine tourism programs, and the private sector should implement the improvement of the quality of wine tourism products.

References

1. <https://mastsavlebeli.ge/?p=11819> Wine road or wine tourism, m. Sekhniashvili
2. [http://vinoge.com/wine tourism in Georgia](http://vinoge.com/wine%20tourism%20in%20Georgia)
3. [https://to.edu.ge/perspectives of wine tourism](https://to.edu.ge/perspectives%20of%20wine%20tourism)
4. <https://gnta.ge/ge/2023-statistics-info/>
5. <https://wine.gov.ge/Ge/News/37087>
6. <http://vinoge.com/degustacia/52-oqro-Mundus-Vini>

Tamar LAZARIASHVILI,

Doctor of Economics, Assistant Professor
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Georgia
ORCID 0000-0001-7500-7969
tamar.lazariashvili@tsu.ge

THE ROLE OF DIGITAL AGRICULTURE IN THE DEVELOPMENT OF SUSTAINABLE AGRICULTURE

Abstract. The article analyzes the role of digital agriculture in the development of sustainable agriculture. It shows the traditional attitude towards agriculture as an important area of economic development and transformation, which produces different approaches to agricultural sector development. The need to introduce innovative technologies in agriculture that allow intensive use of digitization, automation, and other technologies and increase productivity is justified.

The article presents the main challenges impeding the development of sustainable agriculture in this direction in Georgia. At the end of the article, conclusions are drawn and recommendations are made

Keywords: sustainable agriculture, digitization, innovative technologies, development instruments.

Agriculture of Georgia is facing new challenges currently. The question arises about what new role agriculture should play in the country's economy, apart from the traditional content that generally meant to feed the population. This regards to the potential of the agricultural field; whether the products produced in rural areas have relative trade advantages, and special attention should be paid to the field to meet local demand. Technological processes in agriculture are closely related to land as the main means of production. In addition, according to the United Nations Food and Agriculture Organization (FAO), the world population will reach almost 8 billion in 2025, and 9.6 billion in 2050. Therefore, global food production must increase by at least 70%, which poses significant challenges to the agricultural sector. The major tasks the industry is facing are the production of quality food products, which are useful for human health, and the preservation of the ecosystem and increasing its vitality; therefore, the sustainable

development of agriculture. The fulfillment of the above tasks should be implemented within the framework of the existing concept - organic agriculture. For Georgia, agriculture remains a priority sector in terms of contribution to GDP and economic growth (Ministry of Environment Protection and Agriculture of Georgia, 2019). In terms of globalization, effective use of the growth potential of agri-food production is an essential way to deal with the food security problem (Lazariashvili, T., 2021). Increasing demand for agri-food products raises the interest and need for the development of this field (Lazariashvili T., 2022).

Current global trade relations make it possible for local production to be replaced by cheaper imported goods. If the benefits of agricultural development are gained as a result of the implementation of the anti-poverty policy based on social goals, they only represent the recognition of the passive role of agriculture; while if they are resulted from the increased private capital investments and improved infrastructure, along with the state support, agrarian business environment and the competitiveness of farmers increases (European Initiative - Liberal Academy Tbilisi, 2012).

Agriculture is becoming the driving force of the economy. According to the official statistics, 54% of the labor force in Georgia is employed in agriculture. Labor productivity, yield and other indicators are extremely low due to technological backwardness and decapitalization of the sector. Ultimately, the competitiveness of the goods of the sector is low.

Considering the peculiarities of agriculture significantly determines the need for the development of this field in line with modern principles. The field of agriculture meets current challenges by introducing technologies and innovative methods in the production process and is becoming an important strategic direction.

The introduction of innovations in agriculture will have a huge impact on the Georgian economy – the technological base will be improved, new enterprises equipped with up-to-date technologies and methodologies will be established, the existing ones will be reconstructed, management systems will be improved, etc. (Lazariashvili T., 2021).

Digital agriculture, sometimes known as smart farming or e-agriculture, is a set of tools that digitally collect, store, analyze and share electronic data and/or information in agriculture (FAO, 2023). Digitization and technological development are opening up new growth prospects for many industries, including the sustainable development of agriculture. Kharaiashvili, E., & Lobzhanidze, N., 2023).

The size of the smart agriculture market reached USD 13.7 billion globally in 2015. It is expected to reach USD 16.2 billion in 2023, and USD 25.4 billion by 2028 (Smart Agriculture Market, 2023).

Digital agriculture includes (but is not limited to) precision agriculture. Unlike precision agriculture, digital agriculture impacts the entire agri-food value chain – before, during and after production on the farm. Therefore, farm technologies such as yield mapping, GPS guidance systems, and variable rate applications fall under the domain of precision and digital agriculture. On the other hand, digital technologies applied in e-commerce platforms, e-extension services, warehouse receipt systems, blockchain-enabled food traceability systems, tractor rental apps, etc. fall under the umbrella of digital agriculture. The Food and Agriculture Organization of the United Nations has described this change as a revolution: “A 'digital agricultural revolution' will be the newest shift which could help ensure agriculture meets the needs of the global population into the future.” (FAO, 2023). In recent years, the focus has been mainly directed on the potential of digital agriculture to improve efficiency, productivity, food security, and less attention has been paid to how digitization can affect other principles of sustainable development, such as biodiversity conservation, soil protection and human health.

Agricultural revolutions are something new in the practice of modern agriculture. It brings the field to a new level and envisages the introduction of IT technologies in agriculture, which will lead to the reduction of manual labor and increase in yield. The application of digitization,

automation and other technologies in agriculture within the framework of the "Smart Farming" program significantly reduces (by 20%) the costs of fertilizer, fuel, etc. At the same time, it increases productivity. According to the estimations by Grand View Research, the leading positions in the smart farming market are held by the US, Germany, China and India where modern technologies are introduced, manual labor is replaced by technologies, and the role of a human being in the labor process is changed. Robots feed and milk cows, clean and take care of their health In modern farms (Datunashvili, L., 2017).

Scientists study the development trends of agribusiness and confirm that the sustainable development of agriculture in Georgia is one of the main challenges of modern times. Kharashvili, E., Suknashvili, M. (2021). Digitization will play a crucial role in this regard.

Today, agriculture is one of the largest industries where drones are applied. Almost every 10th agricultural enterprise uses this technology around the world. In 2021, 29 million drones were operating worldwide. In the future, effective spraying and irrigation will be carried out through drones. It can be said that Switzerland is leading in this regard. Unmanned aerial vehicles have long been used for monitoring crops here.

The mass introduction of innovative Internet transmitters of modern technologies in agriculture is also interesting and noteworthy. Through this method, artificial intelligence collects a great deal of data, analyzes it, and as a result, creates complex systems and makes independent conclusions based on that. Gaining the benefits of digital technologies in agriculture requires the participation and cooperation of farmers, researchers, the private sector, non-profit organizations and government.

OECD discusses the benefits and challenges of using technology for agricultural policy, from special perspectives of agri-environmental policy and agri-food trade. Existing researches suggest that, in addition to economic factors, behavioral factors will play a major role in the development of technology. Although something may seem beneficial, there are often hidden costs or hidden barriers, such as concerns about risk or how long it will take to pay off. Considering all these behavioral factors is very important when we think about the introduction of new technologies (Khanna M., et al., 2022).

Project Breakthrough suggests that digital agriculture can help farmers by providing them with more real-time information about their farms; thus, allowing them to make better decisions. Digital technology allows farmers to use fewer pesticides on their crops. Soil and weather monitoring reduces water waste. Digital sustainable agriculture is a perfect tool for leading to economic growth as it enables farmers to get the maximum possible benefit from their land. Digital sustainable agriculture also allows individual farmers to work collaboratively, and collect and share data using technology; and there is hope that young people will have a desire to become digital farmers. Digitization in general and one of its priorities, digital transformation of public procurement, will play an important role in the sustainable development of agribusiness in Georgia (Kharashvili, E., Atanelishvili T., 2022).

Currently, one-third of agricultural land is regarded as "degrading." Therefore, it is quite clear how important the innovations, which can become an alternative to controversial genetic engineering, will become in the near future. At present, Swiss farms represent the best example of transition to the so called 'biotechnologies' of food production. Some of these new technologies help organic farmers effectively fight against pests and diseases as soon as they occur. However, the fact is that ecological farming methods no longer contribute to the increase of yield as they used to do. Frugality is one of the ways that will contribute to resolving the problem. Studies conducted by ETH in Zurich show that 2.8 million tons of completely usable food products are thrown away in Switzerland every year (Datunashvili, L., 2017).

According to the example of Switzerland ("smart agriculture"), agriculture is not just villagers and farmers. It represents a powerful political class with strong administrative resources and public influence. There are about 50 thousand small farms in Switzerland. Their production

ensures the satisfaction of the national food demand. Many of these farms are family-owned farms that have been passed down from generation to generation.

Ensuring the utilization of the opportunities provided by digital technologies requires that:

1. the introduction of digital technologies in the agriculture and food sectors is properly supported by government policies and programs;

2. potential benefits, costs and risks are considered and the factors affecting technology adoption are acknowledged so that interventions can be addressed where there is market failure or public interest;

3. various components of the policy cycle are assisted. It is required that government structures expand their skills, invest in technology and training, or act in partnership with other actors (both governmental and non-governmental).

Digital technologies may provide new role or responsibilities for governments, including for enabling digital infrastructure.

Digital technologies, including the internet, mobile technologies and devices, data analytics, artificial intelligence, digitally delivered services, and applications are transforming agriculture and the food system. Examples can be provided from different stages of the agri-food value chain: automation of farm machinery reduces the demand for manual labor; remote satellite data and sensors improve accuracy and reduce the costs for monitoring crop growth and land or water quality; traceability technologies and digital logistics services offer the potential to streamline agri-food supply chains while also providing consumers with reliable information (OECD, 2023).

Digital technologies have the potential to revolutionize food and agriculture systems globally – precise agricultural technologies that can improve farm resource efficiency and productivity using artificial intelligence; IoT-integrated blockchain systems that can improve supply chain traceability; and alternative proteins that can reduce the environmental impact of conventional meat production.

To ensure food security, agriculture has to become more sustainable – ecologically, economically and socially – through using technology, digitalization and innovation. Digitization of agriculture is crucial for achieving this goal.

References

1. Datunashvili, L. (2017). 'Aspects of Innovative Development of New Technologies in Horticulture (World Experience)'. Retrieved from - <https://shorturl.at/hovUX>
2. European Initiative Liberal Academy Tbilisi (2012). Interim Report "Transformation of Georgia's Agricultural Sector: 20 Years of Independence". Retrieved from - <https://shorturl.at/lsAB0>
3. Lazariashvili, T. (2022). "Assessment of the potential of the agro-tourism market of Georgia (on the example of Kakheti)". VII International Scientific Conference "Challenges of Globalization in Economy and Business". TSU, November 4
4. Ministry of Environment Protection and Agriculture of Georgia (2019). 'Georgian Agriculture and Rural Development Strategy 2021-2027'. Retrieved from - <https://mepa.gov.ge/Ge/Files/ViewFile/27243>
5. Food And Agriculture Organization of the United Nations (2023). 'Digital Agriculture'. Retrieved from - <https://www.fao.org/digital-agriculture/en/>
6. Khanna M., Atallah S., Kar S., Sharma B., Wu L., Yu C., Chowdhary G., Soman C., Guan K (2022). 'Digital transformation for a sustainable agriculture in the United States: Opportunities and challenges'. Retrieved from - <https://doi.org/10.1111/agec.12733>
7. Kharaiashvili, E. & Atanelishvili T. (2022). 'Sustainable State Procurements and Business in Georgia'. *BULLETIN OF THE GEORGIAN NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES*, vol. 16, no. 3 Retrieved from - <http://science.org.ge/bnas/vol-16-3.html>
8. Kharaiashvili, E. & Suknishvili, M. (2021). 'Agribusiness development trends in Georgia: modern challenges and solutions. Economics'. *Ecology. Socium*, N5(4). Retrieved from - <https://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/182>
9. Kharaiashvili, E., & Lobzhanidze, N. (2023). 'Challenges and Opportunities for Promoting Sustainable Development in Small and Medium-Sized Enterprises (Case of Georgia)'. ID: "MCAES-23-RA-021". Retrieved from - <https://themedicon.com/agricultureenvironmental/volume-4-issue-5>

10. Lazariashvili, T. (2021). 'DIRECTIONS FOR DEVELOPING THE PRODUCTION OF LOCAL AGRO-FOOD PRODUCTS IN GEORGIA'; International Scientific and Practical Internet Conference „ORGANIZATION'S STRATEGY VS REALITIES OF THE VUCA-WORLD“, Kyiv, SHEI KNEU named after V. Hetman. November 10, 2021.

11. Lazariashvili, T. (2021). 'Innovations and Agricultural Development Potential in Georgia'; ICEBI 2021: 23rd International Conference on Economics and Business Innovation on October, 21-22, 2021 at Athens, Greece

12. Smart Agriculture Market (2023), 'Smart Agriculture Market by Offering (Hardware, Software, Services), Agriculture Type, Farm Size (Large, Medium, Small), Application (Precision Farming, Livestock Monitoring) and Region (America, Europe, Asia Pacific, Row) – Global Forecast to 2028'. Retrieved from - <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/smart-agriculture-market-2>

13. OECD (2023). 'Technology and digital in agriculture'. Retrieved from - <https://www.oecd.org/agriculture/topics/technology-and-digital-agriculture/>

Heorhiy ROHOV,
Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Finance
Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Ukraine
ORCID 0000-0002-2487-0946
gegoro7@gmail.com

THE RELATIONSHIP BETWEEN ESG RATINGS AND THE RESPONSE OF MULTINATIONAL BANKS TO RUSSIAN AGGRESSION

Abstract. The study results of the influence of ESG and sustainability ratings on the multinational banks' war response strategies based on the Yale CELI database of companies leaving and staying in Russia are presented. The findings are interpreted through the nonlinear inverted U-shaped relationship between corporate social performance and firm value. The advisability of improving the methodologies of ESG rating providers is substantiated.

Keywords: multinational banks, business war response, ESG, SDG Impact rating.

Introduction. The international business community's ambiguous response to the full-scale armed aggression of Russia against Ukraine has brought to light the issue of identifying the factors affecting the decisions of transnational companies and banks regarding their further functioning in the market of the invading country. Based on the logical association of strong war response with corporate sustainability, some researchers have studied the influence of such factors as Environmental, Social, and Governance ("ESG") ratings [1; 2]. However, these studies do not take into account the banking sector specifics, and their results are inconsistent. The multinational banks that continue to do business in Russia play a significant role in supporting its financial system. At the same time, they declare commitment to sustainable banking principles and actively use non-financial reporting and ESG ratings in competition because it affects reputational risks. This determines the relevance of studying the dependence of the banks' decisions to leave the invading state on ESG rating assessments.

Purpose. This study aims to examine how multinational banks' ESG and social performance influence their strategies for presence in the Russian financial market due to armed aggression against Ukraine.

Results. The study was conducted on the Yale CELI dataset [3] and included two stages [4]. In the first stage, using the tree classification method based on the Chi-squared Automatic Interaction Detector (CHAID) and Exhaustive CHAID algorithms, the influence of ESG scores and Sustainable Development Goals (SDG) Impact rating on the bank's decision on whether to curtail operations in the invading country was examined together with some financial and country-specific factors.

The following ESG and SDG indicators provided by seven leading rating agencies were analyzed in the study as independent variables: S&P Global ESG Score, its Social component, Moody's Investors Service ESG Credit Impact Score (CIS), Social CIS, MSCI ESG Rating and ESG Controversies indicators, Sustainalytics ESG Risk Rating, ISS ESG Corporate Rating, ISS SDG Impact Rating, Refinitiv ESG Score, its Human Rights component [8], and CSRHUB ESG

Ranking. The impact of each indicator on the dependent variable was studied in separate models, as the assessment items were identical or similar. An exception was made for MSCI ESG Rating and MSCI Social Controversies as they refer to different dimensions of corporate sustainability and are not correlated. Therefore, their influence was examined within the same model.

The results of constructing a classification tree showed that none of the above indicators assessed by ESG providers influence the distribution of banks into groups based on their reaction to Russia's violation of international law (banks completely exiting the invading country or at least curtailing operations significantly, those holding off new investments and financial institutions doing business as usual). It should be emphasized that this conclusion is applicable not only to ESG metrics that assess the impact of a bank's environmental, social, and governance performance on its risk exposure and resilience but also to sustainability indicators that measure the influence of banking operations on society and the environment. Thus, the study provided no empirical evidence in favor of the hypothesis that the higher the ESG rating, its social and human rights components, and the SDG Impact rating of a bank, the more likely it will cease operations in the aggressor country, which is consistent with the research results of Ahmed et al. [1].

In the second stage of the study, the ESG and social performance indicators of those multinational banks that completely exited the Russian market or at least significantly curtailed operations there despite the sale restrictions were analyzed. Upon comparative analysis, the rating agencies evaluate them better than the industry average. This applies to all such banks, without exception, in the context of assessing the S&P Global Social Score, the Refinitiv ESG Score, determining the MSCI ESG Rating, and the CSRHUB ESG Ranking. It is worth noting that 80% of these banks have the highest category, according to CSRHUB. Moreover, among the banks demonstrating a strong war response, 92.8% have better than the average S&P Global ESG Score, and 73.3% - have a high ISS ESG Corporate Rating.

At first glance, the results obtained in the first and second stages of the study are contradictory to a certain extent. However, they can be explained by a non-linear inverted U-shaped relationship between corporate social performance and firm value, which is a decision criterion in most cases. [5]. The social performance that aligns with applicable laws, business rules, and customs maximizes the financial result. As a rule, poorer performance decreases firm value due to possible sanctions and negative stakeholders' reactions. The leaders' activities beyond the current legislation and business practice requirements often do not receive a positive assessment from the market on time, and the values of financial indicators may worsen.

In the context of the war response of multinational banks, the optimum point described above is determined by the financial sanctions of G7 and EU member-states, sell restrictions, and institutional pressure. It is widely known that these factors have a much more strong impact on banks headquartered in G7 and EU countries. Therefore, to continue operating in Russia, such banks need serious arguments, for example, justification for the impossibility of selling assets due to restrictions on sales. However, the current sanctions do not provide for a direct ban on the activities of multinational banks in the Russian financial market.

The research has shown that none of the G7 or EU banks with assets in Russia up to \$1 billion have conducted business as usual in that financial market despite being subject to sell restrictions. Even those who limit themselves only by holding off new investments do not formally violate the current legislation, business rules, and customs. Hence, there is no ground for reducing their ESG scores and ratings. To a certain extent, this also applies to banks with particularly significant assets in Russia that have chosen the "buying time" strategy, appealing to the lack of alternatives to their choice, primarily due to the sell restrictions. Such banks also argue to be driven by social responsibility to staff and customers, although this could be interpreted as "woke-washing" or "bluwashing" [6;7].

Based on the inverted U-shaped relationship between corporate social performance and firm value, acting beyond the current legislation and business practice requirements is much more likely for banks whose possible financial losses are compensated by a positive market reaction. The reaction to social initiatives mainly depends on the perception of the company's level of social responsibility [8]. If it is positive, the likelihood that social performance pays off

is high. The above explains why multinational banks with similar ESG scores may implement different war responses and why exit strategies from the Russian market are mainly typical for banks highly rated by ESG providers.

Since G7 and EU sanctions do not include a direct ban on the activities of multinational banks in the Russian market, their war response primarily depends on whether and how much it will affect the ESG ratings. The existing methodological approaches to ESG risks and SDG impact assessment suggest the possibility of evaluating the ethics issues of doing business as usual in an invading state. In particular, this applies to Moody's Investors Service cross-sector rating methodology that includes a risk subcategory called Social Responsibility, which falls under the Demographic & Societal Trends category [9]. Even more specifically, the possibilities for assessing these types of issues are provided by MSCI [10] and Institutional Shareholder Services. For example, according to the MSCI SDG Alignment Methodology, banks must contribute to reducing global violence and related deaths to achieve target 16.1. Peace, Justice, and Strong Institutions.

It should be noted that although the methodology allows for adjustments in the ESG score and SDG impact assessment based on a bank's decision to either remain in the market of an aggressor state or to leave, the rating agencies are implementing this opportunity too carefully for now. For instance, Sustainalytics has included an evaluation of Business Resilience Risk due to the war in Ukraine and the Repercussions of this war in its ESG Risk Ratings methodology. However, this evaluation only pertains to the risk of sanctions evasion relative to peers. S&P Global noted in its report that it credits the socially responsible exit of Societe Generale from Russia but does not yet reduce the ratings of banks that continue doing business as usual there.

Conclusions. The influence of ESG and sustainability ratings on the multinational banks' decisions on whether to leave the financial market of the invading state reflects the nonlinear relationship between corporate social performance and firm value. Improving the ESG providers' methodologies based on a clear definition of socially responsible business reaction to armed aggression is needed to stimulate the implementation of business strategies aimed at cessation of financing the invading country.

References

1. Ahmed, D., Demers, E., Hendrikse, J., Joos, P., & Lev, B. (2023). Are ESG Ratings Informative About Companies' Socially Responsible Behaviors Abroad? Evidence from the Russian Invasion of Ukraine. *Accountability in a Sustainable World Quarterly, Forthcoming*, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4151996>
2. Basnet, A., Blomkvist, M., & Galariotis, E. (2022). The role of ESG in the decision to stay or leave the market of an invading country: The case of Russia. *Economics Letters*, 216. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2022.110636>
3. Yale CELI (2023). *Yale CELI List of Companies Leaving and Staying in Russia*. Retrieved from <https://www.yalerussianbusinessretreat.com/>
4. Rohov, H., Kolodiziev, O., Yehorycheva, S., Krupka, I., & Zaplatynskyi, M. Factors influencing the multinational banks' decisions to curtail operations in Russia: Does ESG matter? *Banks and Bank Systems*, 19(1), 135-147. [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.19\(1\).2024.12](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.19(1).2024.12)
5. Rogov, G. (2009). Mekhanizm formuvannya finansovykh rezultativ korporativnoi sotsialnoi diialnosti [The Mechanisms That Form Financial Results of Corporate Social Performance]. *Ukrainskyi zhurnal Ekonomist - Ukrainian Journal Economist*, 6, 49 – 53. (in Ukrainian)
6. Pajuste, A., & Toniolo, A. (2022). Corporate Response to the War in Ukraine: Stakeholder Governance or Stakeholder Pressure? *SSRN*. <http://doi.org/10.2139/ssrn.4183604>
7. Kulikov, V., Simanovskyy, M., Eichenberg, A., & Braese, K. A. (2023). Navigating wartime communications: multinational corporations in the Russia-Ukraine war. *Society and Economy*. <https://doi.org/10.1556/204.2023.00024>
8. Barnett, M. L. (2007). Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*, 32(3), 794–816. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275520>
9. Moody's Methodology (2023). *Cross-Sector Rating Methodology. General Principles for Assessing Environmental, Social and Governance Risks*. Retrieved from <https://www.moodys.com/>
10. MSCI Methodology (2023). *MSCI SDG Alignment Methodology*. Retrieved from <https://www.msci.com/documents/1296102/15233886/MSCI+SDG+Alignment+Methodology.pdf>

Wanja WELLBROCK,
Daniela LUDIN,
Ph.D., Full Professor,
Management Department
Heilbronn University of Applied Sciences, Germany
wanja.wellbrock@hs-heilbronn.de
daniela.ludin@hs-heilbronn.de

HOLISTIC SUPPLY CHAIN RISK MANAGEMENT – STRATEGIC POTENTIALS OF THE GERMAN SUPPLY CHAIN DUE DILIGENCE ACT

Abstract. The German Supply Chain Due Diligence Act has spurred a pivotal shift in risk management practices among German companies. This legislation presents both challenges and opportunities, urging firms to rethink their approaches beyond human rights considerations for better resilience in uncertain times. To address supply chain risks effectively, companies must reassess procurement strategies, category management, and supplier relations comprehensively. This holistic approach allows for targeted risk mitigation measures, as risk avoidance, transfer or diversification. With the enactment of the Supply Chain Due Diligence Act, companies are compelled to overhaul procurement-related risk management practices. This requires effort, as compliance is mandated from 2023, emphasizing the necessity for proactive steps. Embracing this opportunity for strategic transformation enables firms to build resilient risk management systems, bolstering their resilience against future uncertainties.

Keywords: supply chain management, risk management, sustainability, human rights, due diligence

Increasingly volatile supply chains, supply shortages, and production disruptions

Supply shortages due to fragile supply chains were burdening nearly all companies worldwide in recent years, particularly during crises like the COVID-19 pandemic. According to a survey by the Institute of German Business, three-quarters of the 2,800 surveyed companies experienced production disruptions in the fourth quarter of 2021 – the high tide of the COVID-19 pandemic – due to a lack of intermediate products. Over 50% of the companies struggled with disruptions of up to 10%, 17% faced disruptions of up to 20%, and 6% even experienced disruptions of over 20%. Causes cited include significant order backlogs due to a rapid global economic recovery, disruptions in international trade such as port closures or other infrastructure disruptions, and multiple production shutdowns at suppliers worldwide. Experts believe that the aftermath of the COVID-19 pandemic will continue to affect companies into the next years [1].

The susceptibility of companies to escalating repercussions across various tiers of a value network has been on the rise for years. This trend can be attributed primarily to the globalization of supply chains, consolidation of production and distribution hubs, and reduced inventories along the supply chain. As a result, even minor disruptions at individual supplier levels can swiftly affect the end producer. Therefore, holistic risk management for the entire supply chain is becoming increasingly imperative. Despite this urgency, many companies are still lacking adequate measures, presenting significant opportunities for improvement. The insights gained from the COVID-19 pandemic have the potential to instigate a comprehensive reassessment of risk management practices, particularly within supply chains [2].

Risk management in times of the Covid-19 pandemic

Experts dub the crisis unleashed by the Covid-19 pandemic a ‘Black Swan’ event – a rare occurrence with profound consequences. The swift global spread of a virus originating in China caught many companies off guard, as they had not adequately anticipated or prepared for such a risk. Consequently, the impact on numerous companies, stock markets, and the economy has been substantial.

It is out of question that companies with established holistic risk management practices fare better in handling extreme situations like the COVID-19 pandemic. However, the question arises: why were not all companies prepared for such scenarios? German corporate governance

laws even mandate listed companies and large GmbHs to implement early warning systems for identifying potentially detrimental risks promptly and proactively. This gap can largely be attributed to the concept of 'significance'. Risk assessments typically weigh the probability of occurrence against the extent of damage to derive an overall risk assessment. Yet, the likelihood of extreme events is often very low – usually less than 1%. Moreover, the chance of multiple extreme events occurring simultaneously is even lower, making the cumulative effect, as witnessed in the COVID-19 pandemic, statistically almost impossible. Consequently, implementing proactive countermeasures is deemed relatively costly compared to the likelihood of occurrence. Another factor contributing to the issue in many companies stems from findings in decision psychology, wherein individuals tend to overlook or downplay the significance of extreme events in their decision-making process. Considering these factors, it is unsurprising that many companies now face existential threats due to the current situation.

Empirical evidence suggests that companies, which have thoroughly and comprehensively addressed a multitude of individual extreme events, can respond more thoughtfully in the face of the current situation marked by numerous simultaneous extreme events, ultimately emerging stronger from the crisis. This underscores the imperative of comprehensive risk management, particularly within supply chains, which must encompass a wide array of risk types extending beyond traditional procurement risks.

Holistic risk management for the supply chain

The multitude of company-specific supply risks can be systematically categorized as follows: Capacity risks (e.g., raw material quantity risk), technology/engineering risks (e.g., supplier process stability risk), quality/service risks (e.g., specification risk within the company), financial risks (e.g., market price risk), location risks (e.g., offshoring risk), management risks (e.g., supplier risk management potential within its supply chain), contract risks (e.g., infringement of intellectual property rights), and force majeure/environmental risks (e.g., weather or health risks). This exemplifies the diversity of risks to be considered in supply chain management [3].

These risks are interconnected rather than existing in isolation. This is evident in the example of the COVID-19 pandemic, where a force majeure event triggers a complex domino effect affecting almost all before mentioned risk categories. A detailed risk portfolio, considering the most important interrelationships, is indispensable for a meaningful supply chain risk management [4].

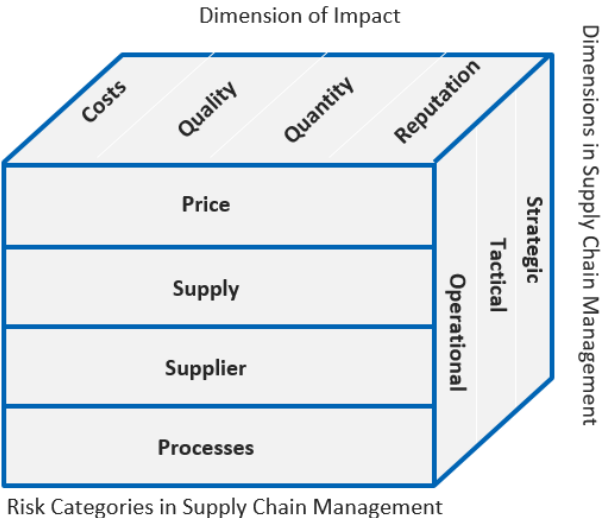


Figure – Risk cube for supply chain management
 Source: formed by author

To holistically classify relevant risk categories in procurement, a risk cube based on three levels can be used: "Risk categories in supply chain management," "Dimension of impact," and "Dimensions in supply chain management" (see figure). This approach distinguishes between cause- and effect-related components of risks and integrates a temporal perspective as a third level.

Another challenge with supply chain risks is the difficulty in evaluating individual risks due to their complex impacts on other areas of the company. The consequences of supply risks are diverse. For example, missing supplier materials can lead to production interruptions, triggering various negative outcomes. Therefore, procurement risks must always be considered in relation to the overall company and integrated into the general company risk map [5].

Risk management is not a passive process but requires continuous adaptation to changing conditions. By timely identifying and realistically assessing risks and creating corresponding action plans, the negative consequences of risks can be minimized, and the company can be optimally prepared for disruptions in the supply chain. This distinguishes companies that will emerge as winners from the COVID-19 crisis [6].

The German Supply Chain Due Diligence Act: a catalyst for strategic supply chain risk management

On June 11, 2021, the so-called "Supply Chain Due Diligence Act" was passed by the German Bundestag and came into effect from January 1, 2023. The law imposes significant requirements on companies regarding human rights due diligence in the supply chain, posing considerable time-critical challenges, especially for companies with more than 3,000 employees. Companies with 1,000 to 3,000 employees had an additional year of preparation time, as the law applied to them from January 1, 2024. Overall, the Supply Chain Due Diligence Act imposes the following specific requirements on affected companies:

- Establishment of a supply chain-focused risk management system.
- Clear internal responsibilities regarding human rights in the supply chain.
- Regular risk analyses in the supply chain.
- Adoption of a policy statement on human rights.
- Integration of preventive measures within the company and towards immediate suppliers.
- Implementation of specific remedial measures in case of human rights violations.
- Establishment of a complaints procedure.
- Fulfilment of due diligence obligations regarding risks with indirect suppliers.
- Reporting and documentation of human rights-related aspects and incidents.

Despite significant public criticism, the law primarily focuses on the relationship between companies and their immediate suppliers. Regarding indirect suppliers, due diligence obligations are only triggered if a company becomes aware of a possible violation. In this case, it must immediately conduct a risk analysis, implement a plan to minimize and prevent the violation, and establish appropriate preventive measures against the perpetrator. In addition to the described limited scope, the following criticisms are also raised regarding the Supply Chain Due Diligence Act:

- No extension of the scope to small and medium-sized enterprises listed on the stock exchange or operating in high-risk sectors. In addition, U.S. and Chinese companies doing business in the EU are not covered.

- No civil liability for companies. Non-compliance results in fines ranging from €100,000 to €800,000. If the worldwide average annual turnover exceeds €400 million, the fine can be up to 2% of the turnover. Moreover, companies are disqualified from public procurement for three years if a fine exceeds €175,000. However, there are no criminal consequences for companies.

- The law only considers due diligence obligations to protect human rights; environmental sustainability aspects are not considered as a separate area.

Transformation of Supply Chain Risk Management

The implementation of the German Supply Chain Due Diligence Act is already posing significant challenges for the majority of German companies, further highlighting the existing weaknesses in risk management, both in general and specifically within the supply chain. With this new legislation, companies are now compelled to address an area that has long been overlooked. However, beyond the challenges, there lies an opportunity to strategically transform supply chain risk management, extending well beyond the scope of human rights considerations and better preparing for future dynamic changes.

Establishing a comprehensive risk management system to address human rights violations in the supply chain requires a thorough analysis and adjustment of procurement, category management, and supplier strategies. This presents a strong potential for holistic risk assessment and analysis within the company. A detailed examination of individual product categories and supplier structures provides tangible starting points for risk management measures, which extend beyond addressing human rights violations. A study conducted by the University of St. Gallen highlights several strategic directions of dealing supply chain risks:

- Risk avoidance (e.g., vertical integration of suppliers, local sourcing, meticulous supplier selection, etc.).
- Risk transfer (e.g., reducing lead times with suppliers, outsourcing processes, extending customer lead times, etc.).
- Risk diversification (e.g., dual or multiple sourcing, standardization, market diversification, etc.).
- Risk assumption (e.g., reservation of delivery capacities, establishment of safety stocks, process flexibility, etc.).

The Supply Chain Due Diligence Act presents a unique opportunity to completely overhaul procurement-related risk management within companies. Although this may entail considerable efforts, it is legally mandated with regard to human rights starting from 2023, removing any doubt regarding the necessity of analysing product categories and supplier structures. Instead, companies should seize the opportunity to strategically transform their risk management practices, ultimately ensuring the establishment of a comprehensive proactive risk management system. This represents a significant opportunity for the majority of German companies.

References

1. Bardt, H./Grömling, M. (2021): Anhaltende Produktionsausfälle durch fehlende Vorleistungen, in: IW-Kurzbericht 91, pp. 1-3.
2. Riskmethods GmbH/Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (2020): Supply Chain Risk Management. Herausforderungen und Status quo 2020, München.
3. Czaja, L. (2009): Qualitätsfrühwarnsysteme für die Automobilindustrie, Wiesbaden.
4. Finch, P. (2004): Supply Chain Risk Management, in: Supply Chain Management, 9(2), pp. 183-196.
5. Sucky E./Zitzmann, I. (2016): Risikomanagement in nachhaltigen Supply Chains, in: Eckert, S./Trautnitz, G. (eds.): Internationales Management und die Grundlagen des globalisierten Kapitalismus, Wiesbaden, 459-477.
6. Moormann, L. (2021): Risikomanagement (nicht nur) in Zeiten von Corona, URL: <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/controlling/risikomanagement-nicht-nur-in-zeiten-von-corona/>, 13.12.2021.

Юлія БАНДУРА,
викладач економічних дисциплін
ВСП «Роменський фаховий коледж Київського національного університету
імені Вадима Гетьмана», Україна
ORCID 0009-0005-4397-1127
yulechka.bandura1985@gmail.com

Юлія СИТАР,
здобувач фахової передвищої освіти ОПП «Менеджмент»
ВСП «Роменський фаховий коледж Київського національного університету
імені Вадима Гетьмана», Україна
ORCID 0009-0000-1876-1594
sitarula16@gmail.com

МЕНЕДЖМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Анотація. Війна в Україні спричинила безпрецедентні руйнування та поставила під загрозу досягнення цілей сталого розвитку. Стаття досліджує вплив війни на різні аспекти сталого розвитку менеджменту та пропонує шляхи інтеграції принципів сталого розвитку у процес відновлення та відбудови країни.

Ключові слова: сталий розвиток, менеджмент, війна, принципи сталого розвитку.

Актуальність. Війна в Україні спричинила безпрецедентні руйнування та поставила під загрозу досягнення багатьох цілей сталого розвитку. В таких складних обставинах виникає потреба в ґрунтовному розумінні ролі менеджменту сталого розвитку та його практичного застосування для подолання викликів війни та створення стійкого майбутнього. Концепція сталого розвитку вважається панівною ідеологією XXI століття, що стало наслідком усвідомлення світової спільноти необхідності забезпечення узгодження інтересів сучасності і майбутнього таким чином, щоб економічне зростання здійснювалося на раціональних засадах, з урахуванням принципової обмеженості наявних ресурсів і важливості гармонізації зв'язків між економічною, соціальною і екологічною проблемами [1, с. 25].

Постановка завдання. Визначити можливості для інтеграції принципів сталого розвитку у процес відновлення та відбудови, **окреслити роль менеджменту сталого розвитку у подоланні викликів війни та створенні стійкого майбутнього.**

Результати дослідження. Війна негативно впливає на всі 17 Цілей сталого розвитку, окреслені ООН. Зазначимо, деякі з ключових наслідків:

— знищення інфраструктури – руйнування житла, шкіл, лікарень, транспортних систем та інших об'єктів інфраструктури завдає шкоди економічному розвитку та доступу до базових послуг;

— зміна клімату – військові дії призводять до викидів парникових газів та руйнування природних екосистем, що посилює зміну клімату;

— забруднення – використання вибухівки та боєприпасів призводить до забруднення ґрунту, води та повітря, що негативно впливає на здоров'я людей та довкілля;

— переміщення людей – мільйони людей змушені були покинути свої домівки через війну, що призвело до гуманітарної кризи та соціальних потрясінь;

— економічні збитки – війна завдає шкоди економіці країни, призводить до зростання бідності та безробіття [2, с. 34-35].

Незважаючи на значні виклики, війна також може створити нові можливості для просування менеджменту сталого розвитку, окреслимо деякі з них:

1. «Зелене» відновлення – відновлення інфраструктури та економіки може бути здійснено таким чином, щоб зменшити викиди парникових газів та підвищити енергоефективність.

2. Розвиток відновлюваної енергетики – війна продемонструвала залежність України від імпорту викопного палива. Розвиток відновлюваних джерел енергії може допомогти країні стати більш енергонезалежною та зменшити викиди парникових газів.

3. Створення стійких міст – відновлення міст може бути здійснено таким чином, щоб зробити їх більш стійкими до зміни клімату, з кращою транспортною системою, зеленими зонами та енергоефективними будівлями.

4. Підтримка малого та середнього бізнесу – можуть відігравати важливу роль у відновленні економіки та створенні нових робочих місць. Підтримка малого та середнього бізнесу може допомогти їм стати більш стійкими та екологічно відповідальними.

5. Просування соціальної інклюзивності – війна призвела до посилення нерівності. Відновлення та відбудова повинні ґрунтуватися на принципах соціальної справедливості та інклюзивності, щоб гарантувати, що всі люди мають рівні можливості для розвитку.

6. Міжнародне співробітництво – об'єднання зусиль та обмін досвідом з іншими [3, с. 211].

Менеджмент сталого розвитку може відігравати важливу роль у подоланні викликів війни та створенні більш стійкого майбутнього для України. Проаналізуємо деякі з ключових завдань, які стоять перед менеджерами з питань сталого розвитку:

— оцінка впливу війни на сталий розвиток – важливо чітко розуміти, як війна вплинула на різні аспекти сталого розвитку, щоб розробити ефективні стратегії відновлення;

— інтеграція принципів сталого розвитку у процес відновлення та відбудови – всі плани та програми відновлення та відбудови повинні ґрунтуватися на принципах сталого розвитку;

— залучення зацікавлених сторін – важливо залучити до процесу прийняття рішень усіх зацікавлених сторін, включаючи уряд, бізнес, громадянське суспільство та місцеві громади;

— моніторинг та оцінка прогресу – важливо відстежувати прогрес у досягненні цілей.

Основними методами та інструментами для менеджменту сталого розвитку є:

1. Стратегічне планування – розробка довгострокової стратегії сталого розвитку, яка буде враховувати контекст війни та визначати пріоритетні напрямки відновлення та відбудови.

2. Оцінка впливу – проведення оцінки впливу проектів та програм відновлення та відбудови на довкілля, економіку та суспільство.

3. Управління ризиками – визначення та оцінка ризиків, які можуть перешкодити досягненню цілей сталого розвитку, та розробка стратегій їх мінімізації.

4. Звітність та прозорість – регулярне інформування громадськості про прогрес у досягненні цілей сталого розвитку та забезпечення прозорості процесу прийняття рішень [4, с. 112-113].

Менеджмент сталого розвитку в умовах війни може стимулювати інновації в різних сферах, таких як енергоефективність, відновлювані джерела енергії, екологічно чистий транспорт, розумні міста та циркулярна економіка. Це може бути досягнуто шляхом підтримки досліджень та розробок, сприяння співпраці між наукою та бізнесом, а також створення сприятливого регуляторного середовища.

Менеджмент сталого розвитку може допомогти залучити до процесу відновлення та відбудови, встановити систему індикаторів та показників, що відображають різні аспекти сталого розвитку. Ця система може використовуватися для відстеження прогресу у досягненні цілей сталого розвитку та вчасно вносити необхідні корективи до стратегій відновлення та відбудови. Для вирішення таких проблем слід дотримуватися наступних рекомендацій:

1. Розробити та впровадити національну стратегію сталого розвитку, яка буде враховувати контекст війни та визначати пріоритетні напрямки відновлення та відбудови.

2. Забезпечити інтеграцію принципів сталого розвитку у всі плани та програми відновлення та відбудови на всіх рівнях.

3. залучити до процесу прийняття рішень усіх зацікавлених сторін, включаючи уряд, бізнес, громадянське суспільство та місцеві громади.

4. Створити сприятливе регуляторне середовище для стимулювання інновацій та інвестицій у стійкий розвиток.

5. Зміцнити систему моніторингу та оцінки прогресу у досягненні цілей сталого розвитку [5, с. 115-116].

Створення стійкого майбутнього для України потребує спільних зусиль уряду, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародної спільноти. Менеджмент сталого розвитку може стати потужним інструментом для подолання викликів війни та побудови кращого майбутнього для всіх.

Висновки. Війна негативно впливає на економічний розвиток, соціальний розвиток, довкілля та мир та справедливість. Існують можливості для інтеграції принципів сталого розвитку у процес відновлення та відбудови. «Зелене» відновлення, розвиток стійких міст, підтримка вразливих груп та міжнародне співробітництво можуть допомогти подолати наслідки війни та створити стійкий фундамент для майбутнього розвитку.

Менеджмент сталого розвитку може допомогти подолати виклики війни та створити стійке майбутнє для України. Завдяки інтеграції принципів сталого розвитку у процес відновлення та відбудови, залученню зацікавлених сторін, стимулюванню інновацій, моніторингу та оцінці прогресу, менеджмент сталого розвитку може допомогти Україні стати сильнішою та стійкішою до майбутніх викликів.

Список використаних джерел

1. Абрамов О.М., Головка О.М., Дубчак О.В. Вплив війни в Україні на досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 11. С. 22-35.

2. Баєва О.В., Новальська Н.І., Згалат-Лозинська. *Основи менеджменту: практикум*. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 524 с.

3. Бондарчук М.В., Шендерова О.В. Менеджмент сталого розвитку в умовах війни: виклики та можливості. *Науковий вісник Університету Д.Ф. Чехова. Серія: Економічні науки*. 2023. № 1 (47). С. 5-12.

4. Гірняк О.М., Лазановський П.П. *Менеджмент : підручник*. 5-е вид., переробл. і доп. Львів : Магнолія 2006, 2018. 352 с.

5. Євтушенко Н.В., Лук'янець Ю.І. Роль держави у забезпеченні стійкого розвитку України в умовах воєнного конфлікту. *Вісник Національної академії наук України*. 2022. № 11. С. 112-121.

6. *Менеджмент : Навч. посібник / С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.С. Степасюк, О.П. Гоголя та ін. / За ред. С.І. Михайлова*. Київ : НУБіП України, 2013. 536 с.

Julia BANDURA,

teacher of economic disciplines

VSP «Romanian Vocational College of Kyiv National University
named after Vadym Hetman», Ukraine

Julia SITAR,

recipient of professional preliminary
higher education OPP "Management"

VSP "Romanian Vocational College of Kyiv National University
named after Vadym Hetman, Ukraine

MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF WAR

Abstract. The war in Ukraine caused unprecedented destruction and threatened the achievement of sustainable development goals. The article examines the impact of war on various aspects of sustainable management development and suggests ways to integrate the principles of sustainable development into the process of recovery and reconstruction of the country.

Key words: sustainable development, management, war, principles of sustainable development.

Олена БАРАБАШ,
д-р. техн. наук, професор, професорка кафедри екології та
технологій захисту навколишнього середовища
Національний транспортний університет, Україна
ORCID 0000-0001-5206-2922
barabashelena29@gmail.com

Ярослав ВОЗНЮК,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 183 «Технології захисту навколишнього середовища»,
Національний транспортний університет, Україна
ORCID 0009-0003-3050-5333
yarik-voznjuk@ukr.net

ОЦІНКА РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Під час впровадження та функціонування системи екологічного менеджменту керівництво багатьох підприємств недостатньо уваги приділяє питанням контролю стану виконання цілей та задач окреслених в екологічній політиці підприємства. Також керівництво повинно контролювати процес організації та виконання запланованих природоохоронних. Постійний моніторинг реалізації та результативності організаційних змін та екологічної діяльності дозволяє оцінити рівень ефективності системи екологічного менеджменту підприємства.

Ключові слова: система екологічного менеджменту, моделювання, кластеризація, ефективність, екологічна безпека

Актуальність. Діяльність підприємств повинна відбуватись таким чином, щоб керівництво не було налаштоване лише на короткострокову економічну стратегію отримання прибутків. Формування соціо-еколого-економічної системи підприємства відповідно до вимог ДСТУ ISO 14001:2015 [1] дозволяє шляхом економії ресурсів, застосування природоохоронних технологій, підвищення екологічної освіти та кваліфікації й компетентності працівників розширити не лише ринки збуту продукції та послуг, збільшити прибутки від їх реалізації, але й зменшити негативний вплив підприємства на довкілля шляхом управління екологічними аспектами його діяльності [2, с. 166-165; 3, с. 119001-119004; 4, с. 1-3].

Постановка завдання. Оцінити ефективність впровадженої та функціонуючої системи екологічного менеджменту підприємства можливо за допомогою моделювання даних отриманих з результаті розрахунку комплексного критерію контролю екологічної діяльності системи екологічного менеджменту (SEM) та рівня організаційних змін на підприємстві (M). В результаті цих розрахунків отримують значення рівня екологічної безпеки підприємств та визначають тип моделі SEM [5, с. 130-201]. Узагальнення отриманих даних дозволяють класифікувати та змоделювати рівень ефективності системи екологічного менеджменту підприємств шляхом кластеризації.

Результати дослідження. Для того, щоб змоделювати рівень ефективності системи екологічного менеджменту потрібно зрозуміти, що підприємство – це складна система із багатьма взаємопов'язаними процесами [6, с. 133-154]. Ця система функціонує в умовах неповноти та неточності інформації. Для того щоб побудувати точну математичну модель такого складного об'єкту найбільш ефективними є нечіткі методи моделювання, які засновані на знаннях експертів, що дозволяє отримати результати в ітеративному процесі уточнення моделі.

До числа складних, слабо формалізованих об'єктів, що функціонують в значній мірі в умовах невизначеності, слід віднести організаційні зміни діяльності підприємства

направлені на впровадження СЕМ. Складовою оцінки організаційних змін діяльності підприємства є вибір та дослідження типу моделі СЕМ за ефективністю функціонування.

Аналіз діяльності підприємства, його вплив на навколишнє середовище, статистична, нормативно-правова та апріорна інформація дозволили виділити три основні типи моделей СЕМ за ефективністю функціонування (рис. 1).

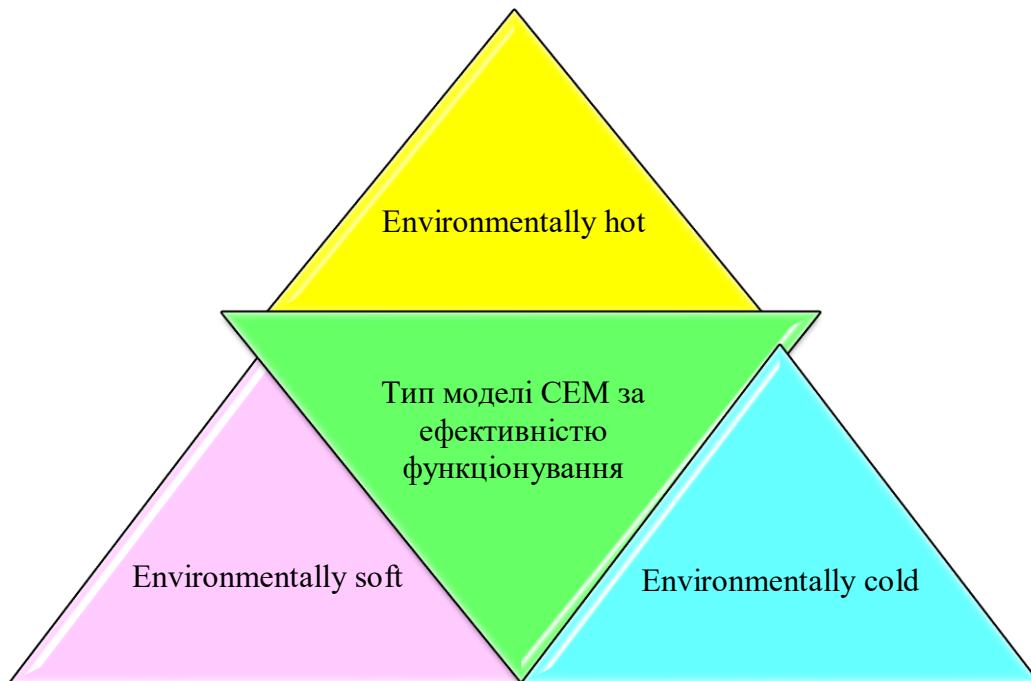


Рисунок 1 – Типи моделей СЕМ за ефективністю функціонування

Джерело: розроблено авторами

Такі типи моделей СЕМ за ефективністю функціонування були запропоновані відповідно до ряду чинників, від яких залежить рівень організаційних змін діяльності підприємств (табл. 1).

Таблиця 1 – Тип моделі СЕМ за ефективністю функціонування відповідно до рівня організаційних змін діяльності підприємства [6, с. 184-193]

№	Рівень організаційних змін діяльності	Значення рівня організаційних змін діяльності	Тип моделі СЕМ за ефективністю функціонування
1	Високий	71–100 %	Environmentally hot
2	Середній	31–70 %	Environmentally soft
3	Низький	1–30 %	Environmentally cold

Джерело: розроблено авторами

Вибір типу моделі СЕМ за ефективністю функціонування дає змогу: проаналізувати безмірні показники окремих складових стану впровадженої СЕМ та рівень розвитку кожного її окремого елемента.

Наступним кроком для встановлення рівня ефективності СЕМ є визначення комплексного критерію контролю екологічної діяльності СЕМ, який формується на основі показників екологічної дієвості, ефективності управління та екологічної результативності СЕМ. Дослідження цих вимірних показників, в відбуваються із застосуванням методів біологічного моніторингу [7, с. 8-10; 8, с. 30-31; 9, с. 56-58].

На наступному етапі дослідження потрібно оцінити вагомість групових показників комплексного критерію контролю екологічної діяльності СЕМ на основі визначення ступеня важливості його параметрів, присвоєння їм різних рангів, обробку результатів і визначення коефіцієнтів вагомості шляхом експертних оцінок. При поєднанні отриманих даних щодо комплексного критерію контролю екологічної діяльності СЕМ та значень коефіцієнтів вагомості шляхом експертних оцінок проводиться оцінювання рівня екологічної безпеки підприємств, які впровадили СЕМ.

Наступним кроком є проведення кластерного аналізу даних за принципом «найближчого сусіда», користуючись агломеративним ієрархічним алгоритмом класифікації на основі даних критерію контролю екологічної діяльності СЕМ та визначеного типу моделі СЕМ. В якості відстані між значеннями чинників СЕМ та М ми приймаємо звичайну евклідову відстань (p_{ij}) та проводимо розрахунки за запропонованою формулою:

$$p_{ij} = \sqrt{\sum_{i=1, j=1}^k (SEM_i - SEM_j)^2 + (M_i - M_j)^2} \quad (1)$$

де i та j – кількість об'єктів.

В результаті розрахунків отримуємо матрицю відстаней між значеннями комплексного критерію контролю екологічної діяльності системи екологічного менеджменту та рівня організаційних змін за підприємствами.

На наступному кроці проводимо пошук найменшого значення відстані між отриманими результатами. Аналіз отриманої матриці дозволяє об'єднати в один кластер найбільш близькі значення між підприємствами, якщо різниця відстаней між значеннями дорівнює 0. Обравши найменше із двох розглянутих значень, доцільно сформувавши нову матрицю відстаней, в результаті чого отримаємо кластери. На наступному етапі повторюємо попередній крок і формуємо нову матрицю відстаней, визначивши найменше значення між підприємствами, отримавши в результаті декілька кластерів. Таким чином ми аналізуємо та формуємо матриці до тих пір, доки не сформуємо результуючу матрицю відстаней, вибравши найменше значення відстаней між підприємствами.

Ми пропонуємо в результаті виконаних кроків пошуку найменшої відстані між значеннями сформувавши 3 кластери, що визначають рівень ефективності системи екологічного менеджменту підприємств за рівнем організаційних змін та контролюванням екологічної діяльності СЕМ.

Засобами пакету MatLab доцільно провести комп'ютерну обробку та узагальнити отримані результати. Для виконання кластерного аналізу пропонуємо використовувати функцію `findcluster`, яка призначена для виклику графічного інтерфейсу програми нечіткої кластеризації методами нечітких c -середніх (`fcm`) і субтрактивної кластеризації (`subtractiv`). Для даних використовується коло, для центрів кластерів чорна точка.

Кластерний аналіз за субтрактивним алгоритмом розбиває результати досліджень на три кластери відповідно до рівня організаційних змін, що були впроваджені на підприємствах та контролювання ними екологічної діяльності СЕМ для встановлення рівня ефективності системи екологічного менеджменту підприємств (рис. 2).

Графічна інтерпретація результатів класифікації підприємств за двома визначеними параметрами дозволяє сформувавши 3 кластери рівня ефективності системи екологічного менеджменту підприємств відповідно до рівня організаційних змін підприємства та контролювання екологічної діяльності СЕМ.

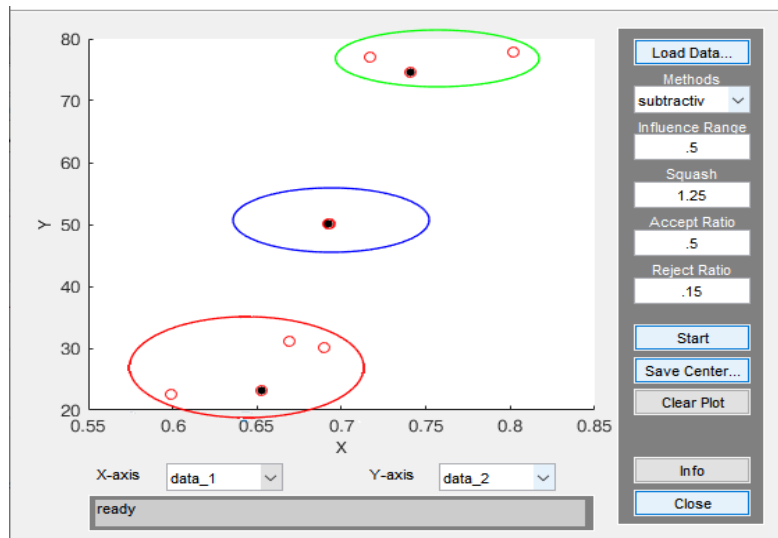
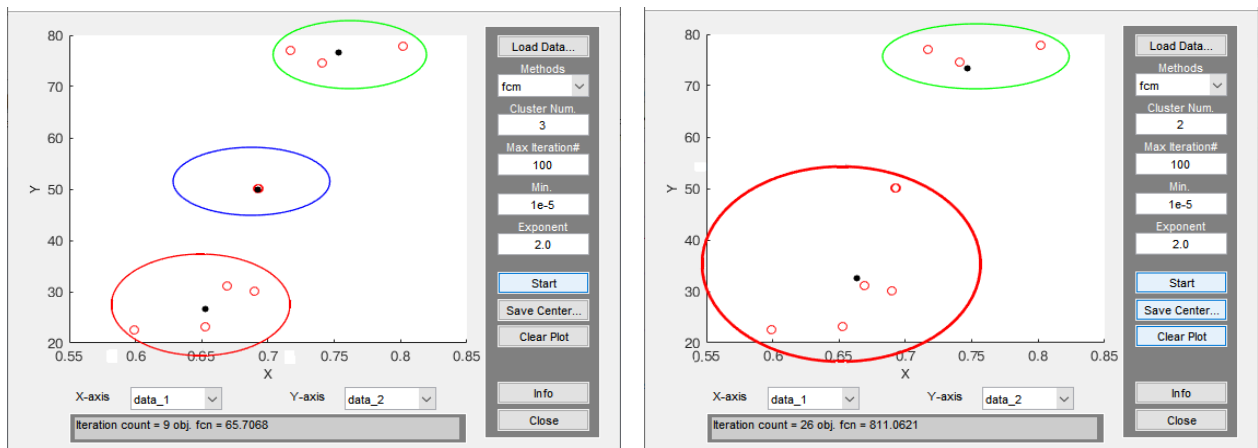


Рисунок 2 – Рівень ефективності системи екологічного менеджменту підприємств за допомогою субтрактивної кластеризації

Джерело: розроблено авторами

Для узагальнення та візуалізації результатів за алгоритмом с-середніх із зазначенням кількох варіантів в залежності від застосування двох та трьох кластерів, можна визначити групи підприємств з різним рівнем ефективності системи екологічного менеджменту підприємств (рис. 3). Якщо розбивка результатів на 3 кластери (рис. 3 а) дозволила визначити за типами моделей СЕМ рівень ефективності системи екологічного менеджменту підприємств, то графічна інтерпретація результатів на 2 кластери дозволяє більш чітко візуалізувати та виокремити ті підприємства, які своїми управлінськими рішеннями забезпечують екологічну безпеку, сприяють покращенню стану довкілля та мають оптимальний рівень ефективності системи екологічного менеджменту (рис. 3 б).



а)

б)

Рисунок 3 – Рівень ефективності системи екологічного менеджменту підприємств за допомогою кластеризації с-середніх: а – 3 кластери, б – 2 кластери.

Джерело: розроблено авторами

Отже, наявність даних щодо типів моделей СЕМ функціонуючих на підприємстві дозволяють візуалізувати рівень ефективності СЕМ підприємств у вигляді кластерів:

Перший кластер – (оптимальний рівень ефективності системи екологічного менеджменту) – підприємства, що керуються у своїй діяльності принципами

збалансованого розвитку та характеризуються високим рівнем організаційних змін діяльності.

Другий кластер (середній рівень ефективності системи екологічного менеджменту) – підприємства, управлінська діяльність яких потребує коригування та перегляду завдань та заходів визначених в екологічній програмі для підвищення рівня їх організаційних змін

Третій кластер (мінімальний рівень ефективності системи екологічного менеджменту) – підприємства, управлінська діяльність яких потребує повного перегляду та нових підходів, що негативно позначається на рівні їх організаційних змін.

Така оцінка ефективності системи екологічного менеджменту підприємств дозволяє визначити на скільки рівень організаційних змін діяльності підприємств під час впровадження СЕМ, позначається на її функціонуванні. Встановлюючи залежність між рівнем організаційних змін та типом впровадженої системи екологічного управління, керівництво підприємства зможе оперативніше провести аналіз визначених недоліків у роботі та здійснити необхідні коригуючі дії для усунення невідповідностей. Отже, своєчасне визначення проблем в системі екологічного менеджменту та швидке реагування керівництва стане запорукою для постійного контролю та поліпшення стану та екологічної діяльності підприємств.

Висновки. Таким чином, узагальнення результатів за допомогою кластерного аналізу із застосуванням методу «найближчого сусіда» надає можливість побудувати матрицю відстаней для встановлення рівня ефективності системи екологічного менеджменту підприємств.

Сформовані кластери чітко візуалізують інформацію щодо рівня ефективності системи екологічного менеджменту підприємств, від тих які мають інноваційні тенденції в організаційній діяльності, що забезпечує їм оптимальний рівень розвитку, до тих, що вимагають негайного втручання та коригування управлінських екологічних рішень та входять до групи з мінімальним рівнем ефективності системи екологічного менеджменту.

Список використаних джерел

1. ДСТУ ISO 14001:2015. Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування. Київ, 2016. 37 с. ISO 14001:2015, IDT.
2. Xiajie, Z., Chenxi, L., Lijuan, C., Wei, L., Xinsheng, Z., Jinzhi, W., Yinru, L., Jing, L. Coupled patterns of natural and anthropogenic resources in typical ecosystems in coastal areas of China. *Environmental Research*, 239 (2), 2023. <https://doi.org/10.1016/j.envres.2023.117411>
3. Kaur N., Sharma R., Mehta K. 9 Emerging Green: Exploring Strategic Factors for SMEs' Adoption of Green Technology and Innovation in India. *Sustainability, Green Management, and Performance of SMEs*, 2024. P. 165-186. <https://doi.org/10.1515/9783111170022-009>
4. Li C., Huang M. Environmental Sustainability in the Age of Big Data: Opportunities and Challenges for Business and Industry. *Environ Sci Pollut Res*, 30, 2023. P. 119001–119015. <https://doi.org/10.1007/s11356-023-30301-5>
5. Барабаш О. В. Оцінювання ефективності функціонування систем екологічного управління суб'єктів господарювання: монографія / О. В. Барабаш, Київ, 2020. 236 с.
6. Барабаш О. В. Наукові основи застосування методів біотестування та біоіндикації в системах управління екологічною безпекою суб'єктів господарювання : автореф. дис. ... д-ра техн. наук : 21.06.01 ; Держ. екол. акад. післядиплом. освіти та упр. Київ, 2020. 38 с.
7. Barabash O. V., Lozova T. M., Kozlova T. A. Assessment of the urban environment quality in Kyiv. *Acta Carpatica*. 2018. 27. P. 5–11.
8. Hoivanovych N. K., Voloshanska S. Y., Monastyrskaya S. S. Analysis the state of environment by biological methods. *Publishing House «Baltija Publishing»*, 2024. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-395-8-2>
9. Barabash, O., Weigang, G. (2021). Mathematical Modeling of the Summarizing Index for the Biosystems Status as a Tool to Control the Functioning of the Environmental Management System at Business Entities. *Mathematical Modeling and Simulation of Systems (MODS'2020)*, 1265, P. 56–66. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-58124-4_6

Olena BARABASH,
Doctor of Technical Sciences,
Professor Ecology and Environmental Protection Technology Department,
National Transport University, Ukraine
Yaroslav VOZNIUK,
Ph.D. student,
National Transport University, Ukraine

EVALUATION OF THE LEVEL OF EFFICIENCY OF THE ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES

Abstract. During the implementation and operation of the environmental management system, the management of many enterprises does not pay enough attention to issues of monitoring the state of fulfillment of the goals and objectives outlined in the environmental policy of the enterprise. Also, the management should control the process of organization and implementation of planned environmental protection. Constant monitoring of the implementation and effectiveness of organizational changes and environmental activities allows to assess the level of efficiency of the enterprise's environmental management system.

Keywords: environmental management system, modeling, clustering, efficiency, environmental safety

Максим ГЕДІН,
канд. іст. наук, доцент, доцент кафедри психології і туризму
Київський національний лінгвістичний університет, Україна
ORCID 0000-0002-5031-8207
maks300011@ukr.net

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТУРИЗМУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Анотація. Досліджується вплив принципів сталого розвитку на туристичну індустрію. Туризм, охоплюючи широкий спектр видів економічної діяльності, вважається найпотужнішою індустрією світу, в зв'язку з чим, наносить серйозної шкоди природним системам та породжує соціальну напругу. Це стало причиною численних спроб адаптації головних положень і принципів концепції сталого розвитку до контексту туризму. Встановлено, що використовуючи принципи концепції сталого розвитку, туризм може стати рушійною силою, який виведе інші галузі на шлях сталого розвитку.

Ключові слова: сталий туризм; туристична індустрія; кризові явища.

Актуальність. Після 24 лютого 2022 року кожен громадянин України спрямував власні ресурси на шлях до Перемоги. Це стало пріоритетом і безпосередньою метою життя кожного українця. Не секрет, що війна Росії проти України примушує багатьох думати, що іноземці до нас тепер не захочуть їхати ще дуже довго. В той же час у світі є багато прикладів коли після масштабних конфліктів країни швидко відновлювалися та знову вітали гостей. Зокрема, конфлікт у Боснії та Герцеговині тривав з 1992-1995 рр., проте за офіційними даними, з 1995 року приріст турпотоків у країну складав 24% щорічно. У 2010 році Сараєво було в топ-10 міст для відвідування від путівника Lonely Planet. У 2019 році загальний вклад туризму в економіку Боснії та Герцеговини складав 10,5%[1]. Подібні тенденції можна було спостерігати в різні часи в Хорватії, Єгипті та на Кіпрі.

Туристична сфера України серед тих, що постраждали від війни чи не найбільше. Втрати галузі за 10 місяців 2022 року вже сягають мільярдів гривень. Хоча точний підрахунок збитків зі зрозумілих причин провести наразі проблематично, вже можна

впевнено говорити про найважчу кризу з часів незалежності України. Звісно, ми всі сподіваємось на стрімке відновлення туристичного ринку по завершенні війни. Інтерес до країни точно буде зростати в геометричній прогресії, в перспективі є всі шанси стати найзатребуванішою туристичною локацією Європи і увійти в ТОП-5 найпопулярніших країн світу для подорожей. Однак, на це потрібен час.

Постановка завдання. Необхідність дослідити ефективність впливу принципів сталого розвитку на туристичну індустрію.

Результати дослідження. Сьогодні Україні потрібно задіяти максимальні ресурси для боротьби з ворогом. Для цього необхідно зберегти економічну стійкість країни. У воєнних протистояннях стійкість народного господарства надзвичайно важлива, якщо не вирішальна. Але ця війна, на жаль, вже значно вплинула на нашу промисловість, енергетичну сферу, туризм. Україна, яка безпосередньо переживає активні бойові дії на власній території страждає не тільки від економічних втрат. Війна супроводжується руйнуванням пам'яток історії та культури цінність яких для світової спадщини навіть не можливо уявити. Зокрема, станом на жовтень 2022 р. в Україні пошкоджено 161 об'єкт культурної спадщини, 23 пам'ятки національного значення, 129 пам'яток місцевого значення, 143 об'єкти цінної історичної забудови та 9 щойно виявлених об'єктів. Таким чином встановлено 540 епізодів руйнувань культурної інфраструктури, включаючи об'єкти спадщини, інституції й релігійні споруди[2].

Зауважимо, що подолання кризових явищ у туристичній сфері спонукають науковців і практиків розробляти такі моделі економічного розвитку, у яких буде враховано нові тенденції міжнародного ринку туризму і світових цивілізаційних процесів. Пошук таких моделей є особливо актуальним для України, що вибудовує своє місце в економічній та геополітичній архітектурі світу. У цьому контексті важливим видається завдання розробки концептуальних підходів до стратегії відновлення, яка має змінити країну.

За підтримки Європейського Союзу через його Департамент цивільного захисту і операцій з гуманітарної допомоги, загальний алгоритм дій стосується створення національної системи фіксації та документування фактів руйнувань що може бути забезпечено шляхом створення: а) організаційно-правового компоненту такої системи – підсилення ролі контролюючих органів, надання їм гарантій безпеки, коригування форм перевірок та способів фіксації порушень, та б) інформаційно-технічного компоненту – створення онлайн бази даних, яка мала б бути під адмініструванням ДСНС. Проведення оцінки заподіяної шкоди та прийняття рішень про доцільність відбудови об'єктів[3, с.90].

Проблема сталості та розвитку як ніколи актуальна для усього глобального світу. Загроза воєнної агресії спрямованої проти цивілізованих націй, знищення культурної спадщини, економічний занепад у зв'язку із порушенням ланцюгів постачання, продовольча криза – це об'єктивні обставини, в у яких опинилась більша частина країн світу. Досвід різних країн показує, що відновленню передують політичне рішення, яке має базуватися на геополітичній доцільності та національному патріотизмі щодо визначення моделі розвитку, де для успішної економічної реконструкції в Україні необхідні розробка і реалізація сучасної концепції реконструкції країни з урахуванням реальної геополітичної ситуації.

Стратегією сталого розвитку України до 2030 року є вектор безпеки – «забезпечення безпеки держави, бізнесу та громадян, захищеності інвестицій та приватної власності, забезпечення миру і захисту кордонів, чесного та неупередженого правосуддя... Пріоритетом є безпека життя та здоров'я людини.»[4]. Як відзначається науковцями «Поки що важко передбачити, бодай у найбільш узагальненому вигляді, як буде відбуватися післявоєнне відновлення економіки України. Але формування уявлень можливих сценаріїв цього процесу є важливим як для Уряду країни і цілого суспільства, так і для міжнародної спільноти, яка має прийняти саму активну участь у відновленні економіки України після війни»[5].

Можна з впевненістю констатувати, що ця жорстока війна значно перебудує всю туристичну галузь України, і після завершення бойових дій в країні з'являться нові напрямки мандрівок, почнеться відродження внутрішнього туризму. Однозначно виросте потреба у відвідуваннях тих місць, які вже стали символами цієї війни. Якщо досі люди подорожували місцями козацької слави – до Холодного Яру, Черкащини, Хортиці, – то скоро до них приєднаються місця нашої нинішньої слави, – Ірпінь, Ворзель, Бородянка, Лиман та ін.

Концепція сталого туризму та її реалізація у новій інтерпретації може стати інструментом відновлення втраченої історико-культурної спадщини та способом насадження і пропаганди національних культурних цінностей так само як і глобальних цінностей країн цивілізованої частини світу. Відбудова культурних пам'яток України буде здійснюватися кількома інструментами: за допомогою внутрішніх ресурсів, за підтримки інших країн, за кошти спеціальних фондів. Зараз загальна схема тільки на стадії створення. Наразі Україна докладас усіх зусиль, щоб зберегти якнайбільше пам'яток. Міністерство культури та інформаційної політики активно консультується з ЮНЕСКО щодо способів зберігання культурних об'єктів під час бойових дій. Найцінніші пам'ятки культурної спадщини маркують міжнародним знаком «Блакитний щит», що свідчить про посилений охоронний статус. Знищення або пошкодження об'єктів з таким маркуванням є прямим воєнним злочином проти культурної спадщини. Артефакти музеїв, церков, і культурні цінності з архівів складають у фанерні ящики, скульптури запаковують спеціальною плівкою та закладають мішками із піском, вітражі храмів та фасади із стародавнім різьбленням обшивають бляхою. Таким чином цінності захищаються від ушкоджень, які можуть спричинити пожежі, уламки чи вибухова хвиля. Громадські організації максимально залучають меценатів до забезпечення необхідними матеріалами для захисту пам'яток та волонтерів, які допомагають своїми силами[6].

Перспективами розвитку сфери туризму і рекреації є розроблення стратегії напрямів і програм, які можуть діяти в умовах воєнного стану. Такі дії держави можливі наразі лише в регіонах, які постраждали від війни менше. Якщо врахувати усі показники й стан певних туристичних інфраструктур, які знаходяться в безпечних місцевостях зараз, то є можливість залучати туристів. Інвестиції повинні бути спрямовані із заходу на південь України. Відповідно до цього визначимо такі пріоритетні стратегії функціонування туристичної індустрії: створення напрямів для розвитку національного туризму, враховуючи міжнародну практику та євроінтеграцію; функціонування результативної розгалуженої системи управління туристичної сфери на державному й регіональному рівнях; спрямування фінансів й залучення інвестицій до туристичної індустрії завдяки туристичним фондам; створення туристичних об'єктів на місцевому рівні, які приносять туристичні податки державі; створення маршрутів, які зможуть представити обсяги й масштаби військових дій; подача заявки до Всесвітньої туристичної організації; подання заявки на проведення Європейської конференції Всесвітньої туристичної організації в Україні; розробка концепцій і маршрутів до курортних зон на півдні України; створення і впровадження єдиного туристичного реєстру відповідно до змін Закону України «Про туризм»; просування туристичних програм; створення регіональних програм на місцевих рівнях туризму.

Висновки. За результатами проведеного дослідження визначено, що наслідки повно-масштабної війни стали руйнівними для туристичної індустрії України. Та все ж ця сфера продовжує функціонувати й потребує відновлення і розвитку. З'ясовано, що податки до державного бюджету країни від суб'єктів туристичної галузі значно зменшились, якщо порівняти із 2021 і 2022 роками. Виявлено, що сьогодні необхідно шукати нові й сучасні шляхи розвитку, намагатися вийти зокрема на світовий ринок. Важливим завданням є переосмислення й реалізація наявної стратегії розвитку

українського туризму та врахування світового досвіду. Виявлено, що в Україні під час повоєнного відновлення важливо активно просувати туристичний потенціал, застосовувати нові ініціативи й залучати до цього процесу партнерів і спеціалістів з інших країн.

Список використаних джерел

1. Війна в Україні - яким буде туризм в країні після завершення бойових дій | РБК-Україна (rbc.ua) URL: <https://travel.rbc.ua/ukr/show/mesta-geroicheskoy-slavyizmenitsya-turizm-1650880560.html>
2. Станом на жовтень МКІП зафіксувало 540 пошкоджень об'єктів культурної інфраструктури <https://www.ukrinform.ua/rubric-culture/3588369-stanom-na-zovten-mkip-zafiksuvalo-540-poskodzen-obektiv-kulturnoi-infrastrukturi.html>
3. Драчук Ю.З., Амоша О.О. Мотивації сталого розвитку економіки України в умовах воєнного стану та післявоєнної розбудови. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку* : тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, 10 червня 2022 року. Том 1. Київ : КНУТД, 2022. С. 89-90.
4. Проект Закону України від 07.08.2018 № 9015 «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року».
5. Колосов А. Сценарій післявоєнного відновлення України. По той бік діалогу. 13 квіт. 2022 р., 10:40:33. URL: <https://dialogueparty.site/article/view/scenariypislyavovennogo-vidnovlennya-ekonomiki-ukrajini/>
6. Пам'ятки під обстрілами: як захистити культуру від війни? 20 хвилин. 9 травня 2022. URL: <https://zt.20minut.ua/kul-tura/pamyatki-pid-obstrilami-yak-zahistiti-kulturu-vid-viyni>.

Maksym GEDIN,

D. in History, Associate Professor, Associate Professor of Psychology and Tourism
Kyiv National Linguistic University, Ukraine

SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TOURISM IN TIMES OF WAR

Abstract. The article examines the impact of sustainable development principles on the tourism industry. Tourism, covering a wide range of economic activities, is considered to be the most powerful industry in the world, and therefore, it causes serious damage to natural systems and generates social tension. This has led to numerous attempts to adapt the main provisions and principles of the concept of sustainable development to the context of tourism. It is established that by applying the principles of the concept of sustainable development, tourism can become a driving force that will lead other industries to the path of sustainable development.

Key words: sustainable tourism; tourism industry; crisis phenomena.

Наталя ДУГІЄНКО,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри міжнародної економіки,
природних ресурсів та економіки міжнародного туризму
Запорізький національний університет, Україна
ORCID 0000-0002-4551-5548
dugienkonata@ukr.net

Анастасія ТУЛУПОВА,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Готельно-ресторанна справа»
Запорізький національний університет, Україна
ORCID 0009-0007-1705-3650
tulupovanastoa@gmail.com

МЕНЕДЖМЕНТ – АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ

Анотація. Представлені аспекти управління сталим розвитком в контексті сучасного менеджменту. Зокрема стратегії та практики, що використовуються в корпоративному секторі для досягнення економічної, соціальної та екологічної стійкості. Також розглядається вплив глобалізації на процес управління сталим розвитком та роль державного управління у цьому контексті. Додатково, висвітлено інтеграцію понять сталого розвитку в місцеві управлінські практики та етичні аспекти, пов'язані з управлінням сталим розвитком. Висновки цієї роботи допоможуть розширити розуміння та підвищити ефективність стратегій управління, спрямованих на досягнення сталого розвитку в різних сферах діяльності.

Ключові слова. Менеджмент, сталий розвиток, управління.

Актуальність. Менеджмент сталого розвитку у сучасному світі важливий в контексті постійних викликів, що ставлять під загрозу екологічну стійкість, економічну ефективність та соціальну відповідальність. Зростання світового населення, обмеженість природних ресурсів, зміни клімату та інші фактори підштовхують підприємства та установи до пошуку нових стратегій управління, спрямованих на забезпечення сталого розвитку. Інтегруючи принципи сталості в свою діяльність, організації можуть забезпечити не лише власну життєздатність, а й сприяти сталому зростанню суспільства в цілому.

Постановка завдання. Питання менеджменту та аспекти управління сталим розвитком досліджувалися такими науковцями, як О.В. Гаращук, В.І. Куценко [2, с. 1-2], В.П. Бех, М.В. Туленков, А.А. Кравченко, Л.М. Макаренко, О.Г. Рябека, Н.В. Крохмаль. Для реалізації сталого розвитку з усього різноманіття об'єктивних і суб'єктивних факторів необхідно виділити пріоритети, сформулювати стратегію, визначити завдання, знайти методи та засоби їх вирішення [1, с. 538]. Система сталого розвитку знаходиться у стані постійної динаміки. Розв'язання такого масштабного завдання неможливе без участі урядових або спеціалізованих організацій. Для цього необхідно залучення як влади, так і громадянського суспільства, всіх країн та соціальних верств населення, фактично всіх людей, оскільки сталий розвиток повинен охоплювати всі рівні управління та життя людей – від глобального та міжнародного до місцевого та особистого рівня.

Основними передумовами втілення сталого розвитку можна визначити такі: розуміння основ сталого розвитку людьми у відкритих стаціонарних системах, розкриття сутності формування систем в узгодженні їх матеріальних, інформаційних та енергетичних та синергетичних аспектів, визначення шляхів зміни сутності людини як особистості у трьох основних проявах: як біологічної і соціальної і працюючої людини, перетворення людини з об'єкта в суб'єкта глобального розвитку, створення міжнародної нормативно-правової бази для цього, формування глобальних, національних, регіональних, місцевих стратегій сталого розвитку на основі економічного зростання та задоволення основних потреб людей, значне зменшення енергоефективності економіки,

пошук ресурсів для необхідних економічних, екологічних, соціальних, політичних та інших трансформацій, особливо для країн, що розвиваються, створення та вдосконалення міжнародних та національних систем моніторингу ефективності, реалізованих заходів та коригування програм розвитку, активізація соціальної мобілізації на користь реалізації програм сталого розвитку, забезпечення координації наукового дослідження проблем та супроводу практичних дій з реалізації концепції сталого розвитку, зворотного зв'язку між теоретичним узагальненням і практичною діяльністю у сфері сталого розвитку.

Результати дослідження. Стійкий розвиток суспільства можливий лише за умови підтримки стабільного, стійкого розвитку екосистем, який балансує з розвитком людини і суспільства. Екосистема функціонує за тими ж законами, що і будь-яка відкрита стаціонарна система. Стаціонарна система відноситься до екосистеми або сукупності взаємопов'язаних елементів, які перебувають у стані рівноваги та забезпечують сталість середовища для життя. Збереження стаціонарності екосистем є ключовим для забезпечення сталого розвитку суспільства, оскільки це створює умови для збереження біорізноманіття, підтримує стабільність клімату та надає інші екосистемні послуги, які є необхідними для життя та добробуту людей. Такий підхід передбачає гармонійне співіснування людей та природи, де використання природних ресурсів відбувається на рівні, який не перевищує їх відновлюваність та здатність відновитися. Системі притаманні саморозвиток і саморегуляція. Система існує та функціонує завдяки взаємодії, розподілу і перерозподілу різних складових, які надходять як внутрішні, так і зовнішні чинники, а також тих, що продукуються самою системою [2, с. 1-2].

Сталий розвиток – це спосіб організації діяльності суспільства, за якою воно зможе існувати в довгостроковій перспективі. Він має на меті досягнення соціальної та економічної справедливості, збереження навколишнього середовища та відновлення використаних природних ресурсів. Суть сталого розвитку полягає у визначенні життєздатних схем, що враховують економічні, соціальні та екологічні аспекти людської діяльності. Ухвалюючи рішення, громади, компанії та громадяни мають враховувати не лише перспективу 10-20 років, а й далеке майбутнє. Думка, що концепція сталого розвитку стосується лише екологічної ситуації, неправильна. Ця концепція набагато ширше, ніж просто турбота про екологію. Вона зачіпає всі сфери життя: економічну, соціальну та екологічну – тобто на екології відводиться лише третина уваги. Центральне місце в концепції займає людина сучасного та людина майбутнього. Як експлуатація ресурсів, економічний розвиток чи спрямованість інвестицій, так і освіта, охорона здоров'я, зайнятість та боротьба з голодом – за цією концепцією всі аспекти розвитку суспільства мають узгоджуватися як і з теперішніми, так і з подальшими потребами. Сталий розвиток визначається як розвиток, який задовольняє потреби сьогодення без шкоди для наступних поколінь задовольняючи власні потреби. Отже, вимагає докладання спільних зусиль для благополуччя людей. Іншими словами, цей процес розвитку призначений для забезпечення потреб суспільства у невизначеному майбутньому, підтримки ефективної економічної системи. Багато з екологічних, соціальних і економічних проблем, які ми спостерігаємо, насправді є лише виявом більш глибоких і системних недоліків у наших практиках та підходах. Потреби людей і потреби екосистем з течією часу стають все більш взаємопов'язаними, і їх розв'язання вимагає взаємодії та спільних зусиль. Для досягнення сталого розвитку вкрай важливо гармонізувати три основні елементи: економічне зростання, соціальне залучення та захист навколишнього середовища. Ці елементи взаємопов'язані, і всі вони мають вирішальне значення для добробуту окремих людей і суспільства. Ліквідація бідності в усіх її формах і вимірах є неодмінною вимогою сталого розвитку. З цією метою необхідно сприяти сталому, інклюзивному та справедливому економічному зростанню, створенню більших можливостей для всіх, зменшенню соціальної нерівності, підвищенню базового рівня

життя, сприянню справедливому соціальному розвитку та включенню, а також сприянню інтегрованому та сталому управлінню природними ресурсами та екосистемами.

Дипломатія сталого розвитку – це комплексний підхід, спрямований на досягнення цілей сталого розвитку шляхом співпраці, переговорів та взаємодії між різними учасниками на різних рівнях, включаючи міжнародний, національний та місцевий. Цей підхід враховує потреби сьогодення без шкоди для майбутніх поколінь, забезпечуючи узгоджений розвиток економіки, соціальної справедливості та екологічної стійкості. Дипломатія сталого розвитку орієнтується на пошук рішень, які задовольняють потреби всіх сторін і сприяють сталому зростанню та збереженню навколишнього середовища. Основна причина соціальних, екологічних та економічних проблем часто пов'язана з нестабільною практикою, яка виникає через те, що ані людські суспільні, економічні, ані екологічні потреби не були задоволені. Успіх дипломатії сталого розвитку залежить від здатності різних сторін досягати компромісів та працювати разом для досягнення спільних цілей. Тільки завдяки взаємопідтримці та спільним зусиллям можна забезпечити сталість та стійкість розвитку [3, с. 1-7; 5, с. 2-8].

Політика є найбільш ефективною, коли вона реалізується на належному рівні – міжнародному, національному чи місцевому. Дії суспільства можуть варіюватися від міжнародних до окремого підприємства та окремої людини. Політичні стратегії, заходи, угоди і законодавство можуть мати або надто високий рівень складності, або, навпаки, бути надто спрощеними, щоб бути дієвими. Важливо визначити основні цілі, яких потрібно досягти за допомогою підходу взаємної вигоди, і розробити відповідь, яка ефективно відповідає цим цілям. Таким чином, дипломатія сталого розвитку використовує численні дії, які вживаються на всіх рівнях, зміни і враховує зміни в глобальній системі управління для просування сталого розвитку. Традиційні закони та договори зазвичай є досить не гнучкими, тоді як багато законів і договорів, які стосуються навколишнього середовища та торгівлі, дозволяють сторонам змінювати положення відповідно до змін контексту або додаткової інформації. Угоди мають бути сформульовані таким чином, щоб забезпечити стабільне управління ресурсами або умовами, одночасно забезпечуючи можливість реагувати на непередбачені зміни інформації та умов, які можуть виникнути після укладення угоди. Необхідно встановити методи та підходи для ефективного вирішення невизначеностей, які характеризують системи сталого розвитку. Така невизначеність може виникати через недостатнє розуміння наукових аспектів, а також через непередбачуваність соціальних, політичних та економічних факторів. Це охоплює різні аспекти, включаючи когнітивну невизначеність, яка пов'язана з обмеженими знаннями або невизначеністю в наукових дослідженнях, стратегічну невизначеність, що виникає з несподіваних змін у стратегіях та планах, і інституційну невизначеність, яка може виникати через нестабільність політичних або правових умов. Для ефективного управління цими системами потрібно розвивати гнучкі методи та реагувати на зміни, забезпечуючи сталість управління при одночасному врахуванні невизначеностей, що можуть виникати [4, с. 18-30].

Висновки. Сталий розвиток суспільства є неминучим і необхідним завданням, яке потребує збалансованого підходу до вирішення екологічних, економічних та соціальних проблем. Ключовими компонентами успішної стратегії сталого розвитку є збереження екосистем та ефективне використання ресурсів, забезпечення соціальної справедливості та захист навколишнього середовища. Цілеспрямована дипломатія сталого розвитку відіграє важливу роль у співпраці між різними суб'єктами для досягнення спільних цілей сталого розвитку. Вона ґрунтується на розумінні того, що проблеми екологічного, економічного та соціального характеру взаємопов'язані, і їх вирішення потребує спільних зусиль. Забезпечення сталого розвитку вимагає гнучкості в управлінні та прийнятті рішень, а також врахування невизначеності, яка є невід'ємною частиною складних систем.

Вирішення цих проблем потребує не лише національних, але й міжнародних зусиль, а також ефективної взаємодії на всіх рівнях суспільства. Таким чином, лише шляхом спільних дій та постійного просування в напрямку сталого розвитку ми зможемо забезпечити гармонію між людиною, суспільством та природою для добробуту сьогодення та майбутніх поколінь.

Список використаних джерел

1. Бех В.П., Туленков М.В. Управління сталим розвитком : підручник для магістрів з управління та адміністрування. Київ : «Каравела». 2018. 538 с.
2. Гаращук О.В., Куценко В.І. Менеджмент у забезпеченні сталого розвитку : навчально-прикладний посібник. Львів : Державний університет "Львівська політехніка". 2017. 145 с.
3. Вальд Б.І. Сталий розвиток: що це, чому це важливо та до чого тут Україна. *Український капітал*. 28.05.2021. URL: <http://surl.li/ocnwk>.
4. Садовенко А., Масловська Л., Середа В. Сталий розвиток суспільства : навчальний посібник. Київ, 2015. 398 с.
5. Мумо В. Р., Бхандарі Р. Р., Кул Л., Веркуйєн П.В. Дипломатія сталого розвитку діагностика для переговорів та впровадження сталого розвитку. Вашингтон округ Колумбія: Центр міжнародної екологічної та ресурсної політики, Школа права та дипломатії ім. Флетчера, Університет Тафтса, 2017. 73-81 с.

Natalia DUHIIENKO,
Ph.D. econ. the science, Associate Professor of the Department of International
Economics, natural resources and the economics of international tourism
Zaporizhzhya National University, Ukraine
Anastasiia TULUPOVA,
a graduate of the first (bachelor) level of higher education,
educational program "Hotel and restaurant business"
Zaporizhzhya National University, Ukraine

MANAGEMENT – ASPECTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT

Abstract. It presents various aspects of sustainable development management in the context of modern management. In particular, strategies and practices used in the corporate sector to achieve economic, social and environmental sustainability. The impact of globalization on the process of managing sustainable development and the role of public administration in this context are also considered. Additionally, the integration of sustainability concepts into local management practices and ethical aspects related to sustainability management are highlighted. The conclusions of this paper will help to broaden the understanding and increase the effectiveness of management strategies aimed at achieving sustainable development in various fields of activity.

Keywords. Management, sustainable development, governance.

Світлана ДУНДА,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри економіки праці та менеджменту
Національний університет харчових технологій, Україна
ORCID 0000-0001-8814-0689
svitlana.dunda@gmail.com

Ліля СИТЕНКО,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Менеджмент»
Національний університет харчових технологій, Україна
ORCID 0009-0001-4688-031X
kala4ik2006@gmail.com

КОД ДО СТИЛІВ МЕНЕДЖМЕНТУ

Анотація. Проведено аналіз особливостей ролей менеджерів за підходом Іцхака Адізеса Р.А.Е.І. Розглянуто причини чому менеджер повинен мати перевагу в 1-2 ролях, але справлятися зі всіма чотирма ролями: виробника, адміністратора, підприємця та інтегратора. Визначено який набір ролей є найкращим для ефективного менеджера. Автори звернули увагу і на прояви так званого «неправильного менеджменту» за Адізесом. Особливий інтерес викликають проблеми взаємодії в команді та сумісність стилів.

Ключові слова: стилі менеджменту, команда, ролі менеджера.

Актуальність. Ідеального менеджера в природі не існує: одній особі не під силу впоратися зі складним процесом менеджменту. Однак, можна створити команду, кожен учасник якої доповнюватиме один одного за стилями управління. Засновник і директор міжнародної консалтингової компанії Іцхак Адізес, – один з провідних фахівців світу щодо підвищення ефективності компаній і урядових структур через фундаментальні перетворення, - запропонував свій підхід для вирішення проблем управління.

Постановка завдання. Визначення теоретичних основ формування коду стилів менеджменту за І. Адізесом та обґрунтування його впливу на розвиток компаній.

Результати дослідження. Ефективно задовольняти попит споживачів одночасно з тим, щоб змінюватись сьогодні і бути готовими до завтрашнього дня, а при цьому не роз'єднуватись при змінах – ці менеджерські ролі є несумісними. Щоб бути ефективними у всіх ролях, у менеджерів не вистачає енергії.

Для того, щоб організація ефективно працювала та розвивалась, І. Адізес запропонував свій підхід Р.А.Е.І. – це код, який потрібний для розуміння стилю менеджменту. На думку автора підходу, стиль менеджменту напряму залежить також від особливостей фізіології людини, що обіймає менеджерську посаду.

Адізес розглядає управління організаціями в контексті чотирьох функцій, які повинен виконувати менеджмент і які визначають та формулюють систему діяльності будь-якої організації – Р.А.Е.І. Це абревіатура, що позначає основні потреби будь-якої організації і відповідні основні види управлінської діяльності.

Producing (виробництво). Перша і найважливіша функція, яку менеджмент повинен виконувати – це виробництво продукції чи надання послуг, заради чого й існує будь-яка організація.

Administrating (адміністрування). Функція потрібна для забезпечення чіткості, порядку, контролю в системі роботи організації. Адізес підкреслює, що завдання Адміністратора – забезпечити ефективність діяльності організації як системи у короткостроковій перспективі.

Entrepreneuring (підприємництво). Мета цієї функції – аналіз змін навколишнього середовища, значущих для організації, планування та визначення вектору розвитку з урахуванням цих змін.

Integrating (інтегрування). Якщо ця функція виконується, люди працюють як одна команда і можуть впоратися з будь-яким завданням. Задача Інтегратора в заохоченні потреби у взаємодії та формуванні команди.

На думку Адізеса, менеджер повинен блискуче справлятися з однією або декількома функціями, задовільно виконуючи інші.

Р-менеджер повинен бути Раеі, а не Р ---

А-менеджер – рАеі, а не -А--

Е-менеджер – раЕі, а не --Е-

І-менеджер – раеІ, а не ---І

Щоб називатися менеджером за підходом Р.А.Е.І., необхідно добре виконувати 1-2 ролі і задовільно справлятися з іншими. Тобто в коді менеджера не повинно бути «розривів». Поєднання різних ролей і якостей їх виконання породжують різні стилі управління. На думку Адізеса, немає керівників з одночасно розвинутими всіма функціями-ролями. Для успішного функціонування організації важлива представленість всіх функцій у її менеджменті в цілому, а характеристики кожного керівника повинні відповідати його сфері діяльності. Так, у житті ми маємо справу з носіями комбінованих стилів менеджменту.

Чому ж ефективний менеджер повинен мати повний «набір з чотирьох букв»? Тому, що він має бути готовий взяти на себе за необхідності будь-які обов'язки, а також він мусить вміти спілкуватися з тими, хто має видатні здібності у тих сферах, що є слабкими у нього. Менеджер завжди повинен створити команду, а команда – це люди з різними поглядами. І задача менеджера у знаходженні спільної мови всіх членів групи. Звісно, найкращими менеджерами вважають особистостей з переважаючими інтеграторськими здібностями, тобто раеІ.

Разом з тим, існують прояви так званого «неправильного менеджменту».

«Герой-одинак» (Р---) – думки такого менеджера лише про те, що він робить, над чим він працює. Але він не дуже замислюється над питанням як щось треба робити. На питання коли він зазвичай відповідає «це потрібно було зробити на вчора» та «терміново», при цьому для виконання роботи обирає того, кого першого зустрине в офісі.

«Бюрократ» (-А--) – його головне питання «як зробити», а не «що зробити». Для нього в пріоритеті стоїть питання впровадження запропонованого рішення, а не прийняття реально правильного рішення. Він буде зацикленим на інструкціях, документації, процедурах більше, ніж на всьому іншому.

«Палій» (--Е-) – людина-генератор нескінченних ідей, які він не доводить до реалізації, бо наступного дня в його голові вже селиться нова ідея. Він постійно пропонує новий шлях розвитку компанії.

«Палкий прихильник» (---І) – такий менеджер буде занепокоєний питанням «хто буде виконувати роботу», а не питанням «чому її треба робити».

«Мертвий пень» (----) – менеджер з атрофованими здібностями, якого хвилює питання власного виживання на фірмі.

При взаємодії між собою різних ролей між ними можуть виникати конфлікти. В ситуації, коли зустрічаються два співробітники одного відділу з провідними ролями «Р» та «Е» найчастіше буде виникати конфлікт короткостроковості та довгостроковості. При взаємодії «Р» та «А» буде конфлікт між результатом та ефективністю. При обговоренні проблеми «Р» буде поспішати почати діяти, а «І» повинен вислухати всіх членів команди, від чого буде нервувати «Р» - часу на розмови немає. Ролі «Е» та «А» взагалі взаємовиключні, тому при взаємодії людей з такими ролями буде конфлікт між

довгостроковою результативністю та короткостроковою ефективністю. Взаємодія «Е» та «І» доволі цікава, оскільки перший любить ризикувати і якщо в команді хтось буде йому заважати реалізовувати ідею, то швидко звільнить працівника. Натомість «І» націлений на створення командного духу і питання звільнення для нього дуже болючі. Конфлікт між «А» та «І» може спровокувати те, що для «А» співробітники лише інструменти та гвинтики у системі, а для «І» – особистості.

Висновки. Менеджер той, хто здатний об'єднувати відмінності і гуртувати команду. Методологія І. Адізеса допомагає організаціям всього світу досягати визначних результатів і завойовувати провідні позиції в різних галузях, в тому числі на підприємствах харчової промисловості. При формуванні команд важливо звертати увагу на комбінації стилів і ролі відповідно до поставлених задач. Р.А.Е.І., як код до стилів менеджменту, потрібен для передбачення проблем, що можуть трапитись в компанії, а також для аналізу прийняття рішень і аналізу конфліктів в колективі.

Список використаних джерел

1. Попова Ю. А., Фудорова О. М. Іцхак Адізе: сучасні ідеї та підходи до управління організацією. Матеріали VII Інститутської науково-практичної конференції «Особливості сучасного менеджменту та економіки: співвідношення теорії та практики» 17 грудня 2020р. / за ред. О. М. Фудорової. Херсон: ФОП Вишимирський В.С., 2020. С. 77-82.

2. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації : навч. посібн. / [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. С. 72-80.

Svitlana DUNDA,
Ph.D., Associate Professor,
Labor Economics and Management Department
National University of Food Technologies, Ukraine
Lilia SYTENKO,
bachelor's student,
educational program "Management"
National University of Food Technologies, Ukraine

CODE FOR MANAGEMENT STYLES

Abstract. The theses analyze the features of the roles of managers according to the approach of Ichak Adizes P.A.E.I. The reasons why a manager should have an advantage in 1-2 roles, but manage with all four roles: producer, administrator, entrepreneur and integrator. It is determined which set of roles is the best for an effective manager. The authors also drew attention to the manifestations of the so-called "mismanagement" according to Adizes. Of particular interest are the problems of team interaction and style compatibility.

Keywords: management styles, team, manager's roles.

Сергій ЗАМОТАЄВ,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
доктора філософії (Ph.D.) з економіки
Академія праці, соціальних відносин і туризму, Україна
ORCID 0009-0009-9273-1217
zsahr@i.ua

Олександр ШУСТ,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
доктора філософії (Ph.D.) з економіки
Академія праці, соціальних відносин і туризму, Україна
ORCID 0009-0004-5777-1065
Shustikoff@gmail.com

МЕНЕДЖМЕНТ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНО РОЗВИТКУ У ЛІСОВОМУ ГОСПОДАРСТВІ УКРАЇНИ

Анотація: в дослідженні визначено основні складові менеджменту сталого економічного розвитку в лісовому господарстві. Тут проаналізовано відповідність існуючих нормативно-законодавчих актів та ступінь їх відповідності органам державного регулювання з точки зору можливості їх виконання. Проведено аналіз основних довоєнних проблем в сфері управління лісовим господарством та узагальнено сучасні виявлені проблеми обумовлені активною фазою війни в Україні та наявністю окупованих і замінованих територій, проведенням в лісових масивах воєнних операцій і бойових дій. Визначено важливість процесів планування, мотивації і контролю для реалізації сталого розвитку лісового господарства, зокрема шляхом проведення FSC-сертифікації.

Ключові слова: лісове господарство, стратегія, сталий розвиток, менеджмент лісового господарства, функції менеджменту.

Актуальність. Проблематика сталого розвитку передбачає дотримання умов збалансованого соціально-економічного прогресу шляхом збереження природно-ресурсного потенціалу, «дотримуючись соціальної справедливості та приймаючи відповідальність щодо збереження можливостей розвитку майбутніх поколінь» [1]. Стосовно лісового господарства дана концепція застосовується найбільш активно, адже до самого лісового господарства відносять такі напрями діяльності як: відтворення лісів, їх біологічного різноманіття; охорону та захист лісів (від рубок, пожеж, шкідників і хвороб); раціональне використання лісових ресурсів. Тут потрібно зазначити, що реалізація даних напрямів передбачає різний характер процесів, які забезпечують дані умови, а також, виходячи з особливостей природно-кліматичних та ландшафтно-географічних умов, передбачає і різні процедури реалізації заходів.

Постановка проблеми. Загальна площа лісових ділянок, що належать до лісового фонду України, становить 10,4 млн. га, у тому числі вкриті лісовою рослинністю 9,6 млн. га. Лісистість України становить 15,9%. Умови для лісовирощування в Україні украй неоднорідні, тому ліси поширені територією держави нерівномірно. Вони в основному зосереджені в польських та українських Карпатах. Оптимальний рівень, на якому ліси можуть найкраще впливати на клімат, ґрунтові та водні ресурси, пом'якшувати наслідки ерозії та забезпечувати більше деревини, ще не досягнутий, оскільки лісистість у різних природних зонах значно відрізняється.

Результати дослідження. Проблематикою сталого розвитку лісового господарства в Україні активно займається WWF – Всесвітній фонд дикої природи, який зокрема опікується й станом лісів. Звісно, що всі цілі сталого розвитку формуються у відповідності до глобальних Цілей розвитку, що висунуті ООН.

Стратегічними напрямками роботи для WWF-Україна є захист найцінніших лісів природного походження, зокрема пралісів; впровадження практик сталого лісового господарства; запобігання незаконним рубкам та сприяння створенню нової лісової політики України.

Наразі в Україні управління лісовим господарством здійснюється відповідно до Кодексів та Законів України, що регламентують його діяльність та в цілому діяльність країни, а також уточнюються окремими підзаконними актами.

Аналіз положень чинного законодавства України дозволяє зробити висновок про існування правового підґрунтя для різних варіантів стратегування у лісовій галузі України на державному рівні, а саме в такі способи як: аналіз засад державної політики у сфері лісових відносин; прийняття загальнодержавних програм з охорони, захисту, використання та відтворення лісів; формування пріоритетних напрямів та стратегії розвитку у сфері лісових відносин; прийняття державних програм з охорони, захисту, використання та відтворення лісів.

В процесі підпорядкування реалізації менеджменту лісового господарства можна виділити наступні основні рівні наведені на рисунку.

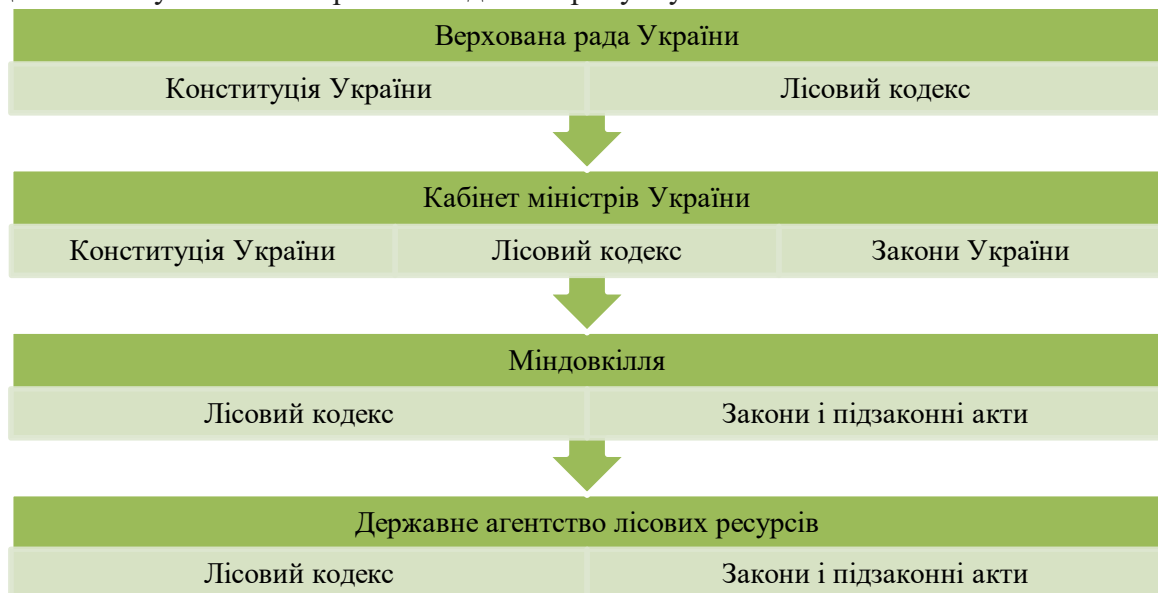


Рисунок – Основні рівні державного управління у сфері лісових відносин [2]

Згідно Земельного та Лісового кодексів України ліси можуть перебувати у державній власності, наразі це 73%, комунальній – 13% та приватній. Саме такий розподіл власності обумовлює складність управлінських процесів в галузі, і в більшості своїй це пов'язано з можливостями залучення фінансових ресурсів.

Проте, перед лісовим господарством в розрізі концепції сталого розвитку виникає дилема між задоволенням потреб в запитах на користування деревиною та обмеженнями в використанні лісових ресурсів для збереження та відновлення природних екосистем.

Ще до початку активних бойових дій в Україні спостерігалось декілька проблем, які потребували негайного вирішення в розрізі проведення FSC-сертифікації, зокрема:

- загальнонаціональні проблеми функціонування лісової галузі та розвитку громадянського суспільства;
- недостатня поінформованість зацікавлених сторін;
- небажання з боку зацікавлених сторін брати участь у сертифікаційних процедурах.

Тут необхідно зазначити, що станом на 24.02.2022 Україна за площею FSC-сертифікованих лісів стала одним із лідерів у Європі, посідаючи четверте місце, охопивши майже 44% лісів країни, що склало 4,59 млн га [1].

Проте, враховуючи класичні концепції менеджменту, необхідно зазначити, що основними його функціями є: планування, організація, мотивація і контроль. Якщо процеси планування, зокрема з реалізації окремих напрямів лісового господарської діяльності, і організації з точки зору ієрархії управління зрозумілий, хоча не можна сказати, що логічний та упорядкований, адже деякі функції дублюються або взагалі ідуть в розрізі один з одним, то процес контролю потребує подальшого вдосконалення.

Наразі в Україні з початком активних воєнних дій більше 30% лісів зазнало різного ступеню шкоди. Крім того, що в процесі активних воєнних дій порушується баланс лісових екосистем, наявні великі ділянки із остаточно втраченими лісовими масивами, як то Серебрянський ліс; так і існує велика кількість замінованих та забруднених ділянок вибухонебезпечними предметами. Наразі розмінування потребують близько 0,5 млн. га лісів лише на підконтрольній Україні території, ситуація на окупованих територіях невідома, проте орієнтовно може скласти близько 0,8 млн. га. Лісові ділянки відповідно до існуючою черги розмінування належать до третьої категорії, а отже ці процеси розпочнуться не швидко й потребуватимуть досить багато часу [3].

На сучасному етапі крім техногенних ризиків у лісовому господарстві наявні й інфраструктурні проблеми, пов'язані з нестачею робочої сили, а також проблеми виробничого характеру обумовлені підвищенням ризику пожеж та неможливістю доступу до лісних масивів, міграцією та зміною фауни лісових масивів тощо.

Шлях до досягнення мети сталого лісокористування лежить через перехід до наближеного до природного лісівництва та збалансованого інтегрованого управління. Така свобода наразі відсутня або обмежена через зарегульованість і надмірний контроль процесів лісозаготівлі та лісовідновлення, а також через застарілість більшості нормативно-правових актів.

Оновлення нормативно-правових актів вимагає сучасних наукових досліджень, але лісова наука не фінансується належним чином, а дослідницька мережа Національного науково-дослідного інституту лісу України скоротилася з часу останньої реформи. Тому організаціям громадянського суспільства, міжнародним екологічним організаціям, навчальним закладам та науково-дослідним установам необхідно тиснути на уряд з метою адаптації лісового господарства до ризиків, пов'язаних зі зміною клімату.

Для вирішення проблеми управління лісовим господарством бажано взяти за основу міжнародний підхід, який вже функціонує в Україні, а саме міжнародну лісову сертифікацію, яка чітко визначає принципи та критерії, що мають бути дотримані для забезпечення збалансованого управління в епоху зміни клімату. Існуючі підходи у випадку з ОЦЗЛ мають бути розроблені як компромісний стратегічний документ щодо ведення лісового господарства на основі кращих практик міжнародних проектів в українських лісах та аналізу лісової політики ЄС, з урахуванням поточних проблем лісового господарства, національних інтересів лісівників та переробників деревини, існуючих міжвідомчих та інших конфліктів.

Чинна нормативно-правова база управління ОЦЗЛ базується на критерії забезпечення громадської безпеки і розроблялася переважно МВС та ДСНС без активної участі Міністерства екології та природних ресурсів, Державного агентства лісових ресурсів та експертів громадянського суспільства. Наразі існує розрив у баченні підходу до вирішення проблеми запобігання великим пожежам у ДСНС та Держлісагентстві, який може бути вирішений лише спільними зусиллями [4].

Обмеження лісокористування, пов'язані із забрудненням, такі як описані вище, можуть застосовуватися на неокупованих територіях, де не ведуться бойові дії (триває неформальний процес видалення ВЗВ з цих лісів та виявлення забруднених ділянок, де швидке очищення неможливе), при відновленні нормальних методів ведення лісового господарства, на неокупованих територіях, де можуть падати уламки ракет, авіаційних бомб

та наземних мін (очищення можливе у короткостроковій перспективі), на окупованих територіях та територіях, де триває інтенсивний конфлікт (у довгостроковій перспективі).

Висновки:

— менеджмент сталого розвитку в лісовому господарстві здійснюється у відповідності до Цілей сталого розвитку, що запропоновані ООН, контроль за їх реалізацією в лісовому господарстві в Україні здійснює WWF.

— аналіз менеджменту за основними його функціями дозволив визначити, що процеси планування в лісовому господарстві здійснюються відповідно до основних напрямів діяльності як то: відтворення лісів, їх біологічного різноманіття; охорону та захист лісів (від рубок, пожеж, шкідників і хвороб); раціональне використання лісових ресурсів.

— мотивація менеджменту сталого розвитку лісового господарства здійснюється в рамках FSC-сертифікації, що була розпочата ще до війни. Наразі в Україні сертифіковано вже 44% лісів країни, що складає 4,59 млн га;

— процес організації потребує подальшого вдосконалення, адже тут існують деякі функції, що дублюються або взагалі ідуть в розрізі один з одними;

— функцію контролю в повному обсязі можливо буде реалізувати лише по завершенню активної фази воєнних дій, що буде включати не лише переоблік лісових ресурсів та стану лісової галузі, але й оцінку збереженого потенціалу після проведення бойових дій.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт КМУ. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2023/zvit_lis_%202023.pdf (дата звернення: 12.04.2024).
2. Офіційний сайт Всесвітнього фонду дикої природи WWF. URL: <https://wwf.ua/our-work/forest/> (дата звернення: 12.04.2024).
3. [Forest Stewardship Council](https://ua.fsc.org/ua-uk/mission). URL: <https://ua.fsc.org/ua-uk/mission> (дата звернення: 12.04.2024).
4. Про схвалення Державної стратегії управління лісами України до 2035 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України №1777-р від 29.12.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1777-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 12.04.2024).

Serhii ZAMOTAIEV,

Ph.D. Candidate (Economics)

Academy of Labour, Social Relations and Tourism, Ukraine

Oleksandr SHUST,

Ph.D. Candidate (Economics)

Academy of Labour, Social Relations and Tourism, Ukraine

**MANAGEMENT OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT
IN THE FORESTRY OF UKRAINE**

Abstract: The study identifies the main components of sustainable economic development management in forestry. It analyses the compliance of existing regulatory and legislative acts and the degree of their compliance with the state regulatory authorities in terms of their feasibility. The author analyses the main pre-war problems in the field of forestry management and summarises the current problems identified due to the active phase of the war in Ukraine and the presence of occupied and mined territories, military operations and hostilities in forests. The importance of planning, motivation and control processes for the implementation of sustainable forestry development, in particular through FSC certification, is determined.

Keywords: forestry, strategy, sustainable development, forestry management, management functions.

Ольга КАЛАМАН,
д-р екон. наук, доцент, професорка кафедри
Міжнародний гуманітарний університет, Україна
ORCID 0000-0001-5586-7654
kalaman.olga@gmail.com

Оксана ДИШКАНТЮК,
канд. техн. наук, доцент, декан
Міжнародний гуманітарний університет, Україна
ORCID 0000-0002-0679-3940
dyshkantyuk@ukr.net

Карина ВЛАСЮК,
аспірантка, старша викладачка
Міжнародний гуманітарний університет, Україна
ORCID 0000-0001-6209-5525
karinavlasyuk26@gmail.com

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЛАНУВАННЯМ РЕСУРСІВ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація: дослідження присвячене виявленню основних принципів формування механізму ефективного управління плануванням ресурсів сучасного підприємства. З цією метою було показано роль інформаційних технологій та її важливість в управлінні процесами. Висвітлено, що більшість сучасних підприємств незалежно від їхнього розміру та виду діяльності залучають систему планування ресурсів з метою підвищити їхню ефективність. Відображено взаємозв'язок між ефективністю ERP та задоволеністю користувачів.

Ключові слова: система планування ресурсів, інформаційна технологія, ефективність організації, задоволеність користувачів.

Актуальність. Системи планування ресурсів підприємства тепер повсюдно поширені в сучасних організаціях. Ряд попередніх досліджень зосереджувалися лише на системних факторах і сприйнятті. Але існує помітний недолік у дослідженнях, які одночасно розглядають технологічні фактори та роль людини в поясненні задоволеності споживачів.

Постановка завдання. Тому питання пов'язані із формулюванням основних принципів механізму управління планування ресурсів сучасного підприємства залишаються недостатньо розкритими, що і обумовило мету даного дослідження.

Результати дослідження. Інформаційна технологія пропонує фірмам численні переваги, такі як економія витрат, задоволеність споживачів і гнучкість виробництва для управління процесами. Зокрема, більшість великих і середніх підприємств запровадили системи планування ресурсів підприємства (ERP) для підвищення ефективності організації. Системи ERP представляють комплексні пакети програмного забезпечення, розроблені для інтеграції всіх корпоративних операцій і процесів, пропонуючи повне уявлення з єдиної ІТ-архітектури. Вони підтримують ключові корпоративні операції, зокрема виробництво, управління ланцюгом постачання та людськими ресурсами. Більшість компаній використовують систему ERP, оскільки вона дає менеджерам доступ до статистики продажів, прибутковості та рівня запасів у реальному часі. Зростає кількість організацій, які почали погоджуватися з тим, що їм потрібна сучасна система ERP, щоб не відставати від своїх конкурентів [1, 2].

Задоволеність користувачів є критично важливим чинником успіху системи ERP. Задоволений користувач, швидше за все, прийме та використовуватиме систему більш ефективно, тим самим підвищуючи ефективність і продуктивність організації. Протягом багатьох років численні дослідження вивчали фактори, що впливають на задоволеність користувачів ERP, зосередження уваги на таких аспектах, як якість інформації та якість

обслуговування. У багатьох дослідженнях задоволеність користувачів розглядається як одновимірна конструкція, нехтуючи реальністю цієї задоволеності, але на вона є багатогранною і на неї впливає поєднання технологічних і людських факторів. Крім того, вплив специфічних факторів, таких як організаційна культура або тип галузі, на задоволеність користувачів ERP в основному не враховувався в попередніх дослідженнях. Через прогалини в літературі існує очевидна потреба у більш повному дослідженні факторів, що впливають на задоволеність користувачів ERP. Потрібне дослідження, щоб з'ясувати взаємозв'язок між задоволеністю користувачів і недостатньо вивченими змінними, такими як технологічні фактори, елементи сприйняття та людська взаємодія [3].

Якість системи ERP є визначальним фактором її зручності та надійності. Висока якість системи забезпечує безперебійну роботу ERP-системи з мінімальними помилками та збоями, що дозволяє користувачам ефективно виконувати свої завдання. І навпаки, низька якість системи може призвести до розчарування та незадоволення користувачів, оскільки це перешкоджає їхній здатності ефективно виконувати свою роботу. Якість інформації, яку надає система ERP, життєво важлива для процесів прийняття рішень в організації. Інформація, яка є точною, своєчасною, актуальною та повною, підвищує задоволеність користувачів, оскільки дозволяє їм приймати обґрунтовані рішення та ефективніше виконувати свої завдання. І навпаки, низька якість інформації може призвести до неправильних рішень і неефективності, що призведе до невдоволення користувачів. Якість послуг, що надаються користувачам системи ERP, таких як технічна підтримка та навчання, може значно вплинути на задоволеність користувачів. Висока якість обслуговування гарантує, що користувачі отримають необхідну підтримку для ефективного використання системи, що, у свою чергу, підвищує їхнє задоволення та сприйняття системи. З іншого боку, низька якість обслуговування може призвести до розчарування та незадоволення користувачів. Таким чином, розуміння впливу системи, інформації та якості послуг на задоволеність користувачів є ключовим для покращення практики обслуговування та підтримки користувачів у впровадженнях системи ERP [3, 4].

Сприймана простота використання та корисність мають вирішальне значення для задоволення користувачів системами ERP. Якщо система сприймається як проста у використанні, вона зменшує когнітивне навантаження на користувача, підвищуючи задоволення. І навпаки, система, яка сприймається як складна у використанні, може призвести до незадоволення. Якщо користувачі сприймають систему як корисну та вірять, що вона може покращити ефективність їхньої роботи, вони, швидше за все, будуть задоволені системою. Розуміння зв'язку між цими факторами та задоволеністю користувачів може допомогти розробити стратегії підвищення задоволеності користувачів.

Участь користувачів у розробці та впровадженні системи має вирішальне значення з кількох причин. По-перше, користувачі, які беруть участь у розробці та впровадженні системи, швидше за все, краще розумітимуть функціональні можливості системи, а отже, краще підготовлені для ефективного її використання. По-друге, участь може посилити у користувачів почуття власності та прихильності до системи, що призведе до більшого задоволення. Нарешті, участь користувачів може гарантувати, що система розроблена відповідно до потреб користувачів, таким чином підвищуючи її сприйману корисність і зручність використання [5, 6].

Крім того, роль участі користувачів може виходити за рамки прямого впливу на задоволеність; це також може пом'якшити вплив сприйнятої простоти використання, корисності та якості обслуговування на задоволеність. Наприклад, коли користувачі беруть участь у розробці системи, вони можуть сприймати систему як простішу у використанні, оскільки вони знайомі з її дизайном і функціональними можливостями, тим самим підвищуючи їхнє задоволення. Подібним чином участь користувачів може підвищити сприйману корисність, оскільки користувачі можуть переконатися, що система

адаптована до їхніх потреб, таким чином підвищуючи їхнє задоволення. Крім того, участь користувачів також може вплинути на зв'язок між якістю послуг і задоволеністю. Коли користувачі беруть активну участь у процесі впровадження, вони можуть мати більш пряме спілкування з постачальниками послуг, що призводить до кращого сприйняття якості послуг і, як наслідок, до більшого задоволення. Враховуючи потенційну модеруючу роль участі користувачів, дуже важливо враховувати цей фактор у дослідженнях задоволеності користувачів ERP. Такі міркування можуть дати зрозуміти, як підвищити задоволеність користувачів шляхом заохочення участі користувачів [7, 8].

Незважаючи на велику кількість досліджень систем ERP, у нашому розумінні факторів, які впливають на задоволеність користувачів, залишається кілька прогалин, що призводить до відставання знань у цій галузі. Насамперед, хоча в окремих дослідженнях окремо розглядалися такі фактори, як якість системи, якість інформації, якість послуг, сприймана легкість використання, сприймана корисність і участь користувачів окремо, мало хто розглядав ці фактори разом в рамках одного дослідження. Це означає, що ми маємо обмежене розуміння взаємозв'язків між цими змінними та їхнього спільного впливу на задоволеність користувачів. По-друге, хоча участь користувачів широко визнана важливою, її потенційний сповільнюваний вплив на взаємозв'язки між іншими змінними та задоволеністю не був повністю вивчений. Таким чином, роль участі користувача, зокрема в якості модератора, залишається недостатньо добре зрозумілою. Нарешті, у попередніх дослідженнях було приділено значну увагу впровадженню систем ERP, при цьому менше уваги приділялося задоволенню користувачів, особливо на етапі після впровадження. Це призвело до відставання знань щодо факторів, які можуть підвищити задоволеність користувачів після впровадження систем ERP [6].

Висновки. Враховуючи наведену інформацію можна дійти висновків, що запропонована система ERP дозволить реалізувати принципи механізму управління плануванням ресурсів підприємства у наступних напрямках:

1. Забезпечити інтегроване розуміння факторів, що визначають задоволеність користувачів ERP, досліджуючи якість системи, якість інформації, якість обслуговування, сприйняту простоту використання, сприйняту корисність і колективну участь користувачів.

2. Дослідити потенційну модеруючу роль участі користувачів у зв'язках між сприйнятою простотою використання, сприйнятою корисністю, якістю обслуговування та задоволеністю користувачів.

3. Зосередитися на задоволенні користувачів на етапі після впровадження систем ERP, надаючи інформацію, яка може допомогти організаціям підвищити ефективність своїх систем ERP після впровадження.

Таким чином, можна стверджувати, що сприйнята легкість використання впливає на задоволення прямо чи опосередковано через сприйману корисність. Крім того, можемо зазначити, що якість системи та якість інформації впливають на сприйману корисність і задоволення. Крім того, це заперечує, що якість обслуговування та участь користувачів впливають на задоволеність. Нарешті, можемо припустити, що участь пом'якшує вплив сприйнятої простоти використання, сприйнятої корисності та якості послуг на задоволеність.

Список використаних джерел:

1. Мельник О. Г. Інформація як складова інноваційного розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 10. С. 136-141.
2. Каламан О. Б. Управління стратегією розвитку виноробних підприємств : монографія. Одеса : СімексПринт ; Друк Південь, 2020. 294 с.
3. Бенько М. М. Інформаційні системи і технології в бухгалтерському обліку: монографія. Київ: КНТЕУ, 2010. 336 с.
4. Сардак С. Е., Третяк О. О. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки: монографія. Дніпропетровськ: Видавництво «Інновація», 2009. 157 с.

5. Стратегічні напрями розвитку підприємств видавничої галузі, поліграфічної діяльності і книгоргівлі: монографія / за ред. Ганжурова Ю. С. Київ : НТУУ «КПІ», 2015. 283 с.

6. Матвійчук А.В. Моделивання економічних процесів із застосуванням методів нечіткої логіки: монографія. Київ : КНЕУ, 2007. 264 с.

7. Каламан О.Б., Дишкантюк О.В., Власюк К.В. Формування ефективних комунікацій на підприємствах індустрії гостинності як механізм підвищення якості управління персоналом. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 70. С. 100-106. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/70-2023>.

8. Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., Власюк К. В. Дефініція сутності менеджменту маркетингових комунікацій на підприємствах готельно-ресторанного господарства. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 65-72.

Olga KALAMAN,

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the department
International Humanitarian University, Ukraine

Oksana DYSHKANTIUK,

Ph.D., Associate Professor, Dean of the Faculty
International Humanitarian University, Ukraine

Karina VLASIUK,

Senior Lecturer, Ph.D. student
International Humanitarian University, Ukraine

BASIC PRINCIPLES OF THE MANAGEMENT MECHANISM OF RESOURCE PLANNING OF THE MODERN ENTERPRISE

Abstract: the study is dedicated to the identification of the main principles of the formation of the mechanism of effective management of resource planning of a modern enterprise. For this purpose, the role of information technology and its importance in process management was shown. It is highlighted that most modern enterprises, regardless of their size and type of activity, use a resource planning system in order to increase their efficiency. The relationship between ERP efficiency and user satisfaction is shown.

Keywords: resource-planning system, information technology, organizational effectiveness, user satisfaction.

Ірина КОЛОС,

канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри менеджменту

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

ORCID 0000-0001-7134-1441

vasylivna.iryana@kneu.edu.ua

Аліна ІЩЕНКО,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

alya.ishchenko@gmail.com

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

Анотація. Обґрунтовано сучасні методи оцінювання стійкості підприємств з фокусуванням на пріоритетність їх практичного застосування в період кризи. Доведено важливість використання кількісних методів і необхідність обґрунтованого відбору з можливістю перегляду аналітичних показників

Ключові слова: стійкість підприємства, методи оцінювання рівня стійкості, аналітичні показники

Актуальність. Задля забезпечення сталого розвитку українського бізнесу менеджменту

будь-якого суб'єкта господарювання необхідно вміло адаптовувати діяльність до викликів сьогодення, зокрема умов воєнного стану, що пов'язано зі зміною ситуації на ринку, частковим / повним руйнуванням виробничих потужностей, розірванням / порушенням ланцюгів постачання, втратою / недостатністю кваліфікованих кадрів. Саме тому, в ході вироблення управлінських рішень доцільним є оцінювання поточного фактичного рівня стійкості бізнес-організації і фокусуванням на перспективних очікуваннях.

Постановка завдання. Метою авторського дослідження є систематизація і розвиток теоретичних напрацювань та обґрунтування практичних рекомендацій щодо оцінювання стійкості підприємства, в тому числі в кризовий період.

Результати дослідження. В загальному розумінні дефініцію «стійкість» визначено як «... стабільність, здатність системи, що має досить складні сценарії поведінки, зберігати деякі властивості й характеристики незмінними. ... Якщо система має властивість стійкості, то деякі вислови про неї будуть постійно правдивими, без огляду на її зміни ...» [1]. Внаслідок триваючої у нашій країні війни ситуація у бізнес-середовищі постійно змінюється, тому доцільно проводити оцінювання рівня стійкості підприємства на постійній основі. Отримані результати використовувати для розроблення системи коригуючих заходів до стратегію розвитку з урахуванням прогнозу зміни умов функціонування.

За результатами наукового інформаційного пошуку і когнітивного методу встановлено дискусійність щодо видів стійкості підприємства і переліку показників їх оцінювання та інформаційних моделей розрахунку й інформаційної бази для виконання розрахунків. Так, традиційними для кризового періоду управління бізнес-організацією є: (1) типи стійкості – внутрішня (здатність адаптуватися до змін внутрішнього середовища) і зовнішня (здатність протистояти впливу зміни чинників зовнішнього середовища), (2) види стійкості – фінансова, організаційна, технологічна, екологічна, інноваційна, комунікаційна, структурна; (3) методи оцінювання – кількісні і якісні.

Вибір методу оцінювання стійкості бізнес-організації залежить від цілей, наявних технічних засобів й інформаційної бази та джерела фінансування. Так, в період кризи доречним є використання саме кількісних методів оцінювання рівня стійкості бізнес-організації, зокрема:

— Аналіз фінансових показників – пріоритетними для оцінювання є рентабельність, ліквідність, платоспроможність, боргове навантаження;

— Аналіз ринкових показників – ключовими для визначення є частка ринку бізнес-організації, динаміка продажів, лояльність клієнтів;

— Аналіз операційних показників – доцільним є розрахунок за групами показників ефективності виробництва, логістики, управління запасами.

Кількісні методи забезпечать достовірність результату оцінювання за наявними фактичними даними, зокрема з форм фінансової і статистичної звітності. Корисними також є оприлюднені систематизовані статистичні огляди, де сконцентровано показники статистичних спостережень, зокрема, в розрізі окремих видів діяльності. Водночас, керівництво має розуміти важливість формування цілісної системи обмеженої кількості показників без включення малоінформативних / не інформативних показників, дублюючих показників. Слід наголосити на доречності перегляду систематизованого переліку показників й виокремлення пріоритетних / ключових аналітичних показників при зміні умов функціонування.

В [2, с. 90-93] запропоновано комплексний методичний підхід з урахуванням впливу чинників зовнішнього середовища і фокусуванням як на поточну, так і перспективну фінансову стійкість підприємства. Оцінювання передбачено за інтегральним показником, що визначається через середньозважену величину узагальнюючих оцінок з урахуванням значущості для рівня фінансової безпеки за напрямками: платоспроможність підприємства,

фінансова незалежність підприємства, результативність (ефективність) діяльності. Водночас, акцентовано на розробленні й підтримуванні в актуальному стані шляхом постійного удосконалення системи аналітичних показників для оцінювання фінансової стійкості.

Виваженим є підхід [3, с. 282-285] щодо комплексного оцінювання за індексом стійкості розвитку підприємства (ISI), який визначається на основі середньгеометричної з комплексних показників економічної стійкості (EDSI), екологічної стійкості (ESI), соціальної стійкості (SSI), ризикової стійкості (RSI) та ринкової стійкості (MSI). Результати розрахунку інтерпретуються за такими станами:

- Абсолютний сталий розвиток – $0,9 < ISI \leq 1$
- Середній сталий розвиток – $0,6 < ISI < 0,8$
- Нестійкий розвиток – $0,3 < ISI < 0,5$
- Кризовий стан – $ISI < 0,2$

Запровадження й використання методів оцінювання стійкості бізнес-організації в сучасних умовах має ґрунтуватися на врахуванні:

- впливу воєнних дій на функціонування й результати діяльності,
- зміни в поведінці споживачів і профілі цільового користувача,
- перегляді асортименту й обсягу пропозиції продукції,
- можливості повної / часткової релокації бізнесу в інші регіони або за межі України,
- можливості участі в державних програмах підтримання бізнесу.

Оцінювання стійкості підприємства з використанням результатів для вироблення управлінських рішень щодо підтримання життєздатності бізнесу в умовах воєнного стану має інші орієнтири: забезпечення безпеки персоналу і клієнтам, формування платоспроможності за обов'язковими платежами, збереження персоналу [4].

Оцінювання стійкості бізнес-організації в кризовий період дозволяє:

- визначити поточний рівень фінансової стійкості й здатність протистояти впливу або адаптуватися до впливу кризових явищ;
- ідентифікувати ключові чинники стійкості;
- встановити потенційні ризики рівня стійкості;
- виробити альтернативи для обґрунтованого вибору дієвих управлінських рішень з орієнтацією на подальший розвиток бізнесу;
- розробити стратегію покращення рівня стійкості.

Висновки. Оцінювання стійкості бізнес-організації є важливо для забезпечення успішного функціонування з огляду на необхідність адаптування в умовах динамічного й невизначеного середовища. Оцінювання постійно або періодично (з чітко визначеними періодами) рівня стійкості підприємства дозволяє менеджменту своєчасно виявляти потенційні ризики і вживати заходів щодо їх нейтралізації. Як результат, покращення рівня стійкого розвитку і конкурентоспроможного статусу, в тому числі в кризових умовах. Отже, запровадження заходів з орієнтацією на покращення стійкості власного бізнесу є внеском кожної бізнес-організації в загальну перемогу і майбутнє України.

Список використаних джерел

1. Моделювання економіки: Словник онлайн. URL: <http://surl.li/tuqci>
2. Довбня С.Б., Разганяєва Т.М. Методичні основи оцінки фінансової стійкості підприємства з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 3 (59). С. 89-94. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.59-14>
3. Філіпішина Л.М. Інтергальна оцінка стійкості розвитку промислових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 19. С. 280-285.
4. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>

Iryna KOLOS,
Ph.D., Associate Professor,
Management Department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
Alina ISHCENKO,
Student of the first (bachelor) level of higher education,
Educational program "Management of Business Organizations"
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS OF ASSESSING THE STABILITY OF THE ENTERPRISE DURING A CRISIS PERIOD

Abstract. The methods are substantiated as modern for assessing the stability of enterprises with a focus on the priority of their practical application in the period of crisis. The importance of using quantitative methods and the need for a reasonable selection with the possibility of reviewing analytical indicators has been proven

Keywords: enterprise sustainability, methods of assessing the level of sustainability, analytical indicators

Олександр КАЛІНІН,
д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0001-5238-0525
kalinin.oleksandr@kneu.edu.ua

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ

Анотація. Дослідження присвячено аналізу ключових аспектів прийняття рішень у кризових ситуаціях, ідентифікації факторів, що впливають на цей процес, та розробці рекомендації для покращення ефективності кризового управління. Особлива увага приділяється важливості раціонального аналізу, швидкого мислення, врахування етичних аспектів, потреби в досягненні консенсусу між зацікавленими сторонами, а також ретельній оцінці ризиків та потенційних наслідків рішень. Результати дослідження підкреслюють необхідність інтегрованого підходу до управління кризами, що поєднує стратегічне планування з гнучкістю оперативного реагування та навчанням на власному досвіді.

Ключові слова: антикризове управління, прийняття рішень, організаційна стійкість, ризик, співпраця зацікавлених сторін, стратегічне планування.

Актуальність. Глобалізація, технологічні інновації, економічні коливання, політична нестабільність та екологічні виклики збільшують рівень невизначеності в бізнесі та управлінні. Це вимагає від керівництва організацій володіти здатністю до стратегічного планування в умовах криз, що включає розробку гнучких стратегій, здатних пристосуватися до змін і змінювати напрямки з мінімальними втратами. Аналіз та вдосконалення стратегій прийняття рішень у антикризовому управлінні стає особливо важливим для підтримання ефективної комунікації, управління ресурсами, ризиками, стійкістю організації та забезпечення її довгострокового розвитку. Такий підхід допомагає не лише вирішувати актуальні проблеми, а й формувати майбутнє організацій, готувати їх до ефективного реагування на кризи в майбутньому, що є ключовим для забезпечення їхньої сталої діяльності в умовах непередбачуваних викликів.

Постановка завдання. Дослідити фактори, які впливають на прийняття рішень під час криз, та розробити оптимальні протоколи та процедури.

Результати дослідження. Ефективне прийняття рішень у керуванні кризами включає раціональний аналіз, швидке мислення та глибоке розуміння людського фактору. Рішення під час кризи стосуються не лише вирішення проблем, але й етичних роздумів, потенційних наслідків і потреби збалансувати негайні дії з довгостроковими результатами. Лідери оцінюють ризики, розглядають різні сценарії та обирають дії, які відповідають цінностям та цілям організації. Співпраця між зацікавленими сторонами під час кризи є критичною, вимагаючи побудови консенсусу, переговорів та управління різноманітними точками зору.

Якість рішень під тиском істотно впливає на здатність організації витримати зміни та адаптуватися до них, підтримуючи довіру та впевненість. Декілька факторів впливають на прийняття рішень у кризах [1,2]:

Чутливість до часу – швидкі дії необхідні у кризових сценаріях, де рішення потрібно приймати швидко. Така терміновість може сприяти ефективним діям або призвести до поспішних, погано обізнаних виборів. Ефективне керування кризою визнає критичний баланс між швидкою реакцією та обґрунтованим прийняттям рішень, оптимізуючи доступний час для збору важливої інформації без потрапляння у параліч нерішучості.

Дефіцит інформації – кризи створюють контекст неоднозначності та неповноти даних, що змушує приймальників рішень покладатися на наявну інформацію, досвід та інтуїцію. Управління вродженими ризиками неповної інформації є критичним, включаючи безперервну перевірку даних та адаптацію, коли стає доступною нова інформація.

Динаміка зацікавлених сторін – управління відносинами між зацікавленими сторонами під час кризи є необхідним. Рішення мають далекосяжні наслідки для працівників, клієнтів, акціонерів та спільнот. Ефективне прийняття рішень у кризових ситуаціях включає врахування цих різноманітних інтересів та підтримання прозорої комунікації для будівництва та підтримки довіри.

Оцінка та управління ризиками – рішення під час криз вимагають ретельної оцінки ризиків та потенційних наслідків, балансує між негайними та довгостроковими впливами. Глибоке розуміння вразливостей організації та зовнішніх факторів дозволяє знижувати ризики, зберігаючи при цьому адаптивність.

Кризові рішення впливають на стійкість організації, управління репутацією, розподіл ресурсів та довгострокові стратегічні наслідки. Обдумані та добре зважені рішення підвищують адаптивність та стійкість організації, закладаючи основу для вдосконалення систем, процесів і стратегій. Вибори, зроблені під тиском, можуть зменшити або посилити репутаційні ризики, значно впливаючи на громадське сприйняття та довіру.

Стратегічні рішення щодо розподілу ресурсів збалансують негайні потреби керування кризами з підтримкою основних операцій, забезпечуючи стійкість у складних обставинах. Рішення також формують довгостроковий стратегічний ландшафт організації, потенційно впливаючи на майбутні політики та стратегії готовності.

Ефективні протоколи управління кризами включають чіткі настанови для ініціації дій, детальні плани дій, попередньо схвалені стратегії комунікацій, всебічні списки контактів та каталог додаткових ресурсів. Ці елементи забезпечують здатність організації швидко і ефективно реагувати на кризи.

Інклюзивні процеси прийняття рішень, що враховують різноманітні точки зору, можуть викликати під сумнів припущення, виявити сліпі плями та створити інноваційні рішення [3]. Сценарне планування та тренінги готовності дозволяють організаціям передбачати проблеми, визначати вразливості та розробляти ефективні стратегії завчасно.

Постійне навчання та адаптація є життєво важливими. Огляди після дій надають цінні відомості про ефективність стратегій прийняття рішень, використаних під час криз.

Цей рефлексивний процес сприяє постійному вдосконаленню, дозволяючи організаціям вдосконалювати свої підходи для майбутніх криз.

На закінчення, ефективне прийняття рішень є основою організаційної стійкості та успіху в управлінні кризами. Воно виходить за межі негайних дій, формуючи адаптивність організації, репутацію та довгострокові стратегії. Розробка чітких протоколів, прийняття різноманітних точок зору, проактивне планування та постійне навчання є основою міцного прийняття рішень у кризових ситуаціях. Ці стратегії не лише керують негайними реакціями, але й зміцнюють здатність організації витримати та вийти сильнішою з викликів. Зрештою, майстерне управління кризами передбачає навігацію хаосом з передбаченням, спритністю та зобов'язанням вийти не просто неушкодженим, а більш стійким і готовим до майбутніх викликів.

Висновки. Ефективне управління кризами вимагає глибокого розуміння змінних, що впливають на прийняття рішень, і розробки комплексного плану, що охоплює як стратегічне планування, так і гнучкість у відповідях. Вміння керувати ризиками, співпрацювати з зацікавленими сторонами та адаптуватися до змінних обставин є ключовими для підвищення стійкості та підготовки до майбутніх криз.

Список використаних джерел

1. Martinez, N., Kilag, O. K., & Macario, R. (2023). The Impact of Organizational Culture on Leadership Strategies in Crisis Management. *Excellencia: International Multi-disciplinary Journal of Education* (2994-9521), 1(5), 454-466.
2. Oktari, R. S., Munadi, K., Idroes, R., & Sofyan, H. (2020). Knowledge management practices in disaster management: Systematic review. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 51, 101881.
3. Kalinin, O., Gonchar, V., Zakharchenko, O., Darushyn, O., Maltsev, M., & Datsiuk, P. (2024). A Comprehensive Methodology for Evaluating Economic Security in the Digitalization of Investment Processes. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, 18(5), e05441. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n5-026>

Oleksandr KALININ,
Professor, Doctor of Economics,
Management Department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

STRATEGIC APPROACH TO DECISION-MAKING IN CRISIS MANAGEMENT

Abstract. This research is dedicated to analyzing the key aspects of decision-making in crisis situations, identifying factors that influence this process, and developing recommendations to enhance the effectiveness of crisis management. Special attention is given to the importance of rational analysis, quick thinking, consideration of ethical aspects, the need for achieving consensus among stakeholders, and the thorough assessment of risks and potential consequences of decisions. The findings underscore the necessity for an integrated approach to crisis management, which combines strategic planning with the flexibility of operational response and learning from experience.

Keywords: crisis management, decision-making, organizational resilience, risk, stakeholder collaboration, strategic planning.

Ірина КОЛОДІЙ,
д-р філософії, в. о. доцента кафедри менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого
Львівський національний університет природокористування, Україна
ORCID 0000-0003-0142-6815

kolodiyira93@gmail.com

Назар ХОТИНСЬКИЙ,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Менеджмент»

Львівський національний університет природокористування, Україна
ORCID 0009-0006-6359-1428

nasarhotinski@gmail.com

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Анотація. Ця робота присвячена дослідженню стратегічного планування в контексті швидкого розвитку цифрових технологій та їх впливу на сучасні бізнес-процеси. В роботі розглянуто основні аспекти цифрової трансформації, визначені виклики, які стоять перед компаніями у процесі адаптації до цього явища, а також проаналізовано методи та стратегії стратегічного планування, спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів у цифровому середовищі.

Ключові слова: стратегічне планування, діджиталізація, цифровізація, цифрові інструменти, стратегічне управління.

Актуальність. На сьогоднішній час, процес впровадження цифровізації у всі сфери економіки не стоїть на місці. Багато підприємств, щоб залишитись на плаву адаптуються до змін у зовнішньому середовищі, а саме впроваджують в усі бізнес-процеси цифрові технології та інструменти. Впровадження цифрових технологій та їх розвиток, сьогодні є необхідною умовою для розвитку будь-якого бізнесу. Стратегічне управління діяльністю підприємства теж зазнає кардинальних змін, як при формуванні так і при реалізації. Якщо у підприємстві не буде таких заходів, таке підприємство не зможе розвиватись у теперішніх умовах та буде не конкурентоспроможним на ринку. Саме тому, впровадження цифрових технологій в процес стратегічного планування на сьогодні є необхідним для підприємств.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає у аналізі новітніх цифрових методів та інструментів які допомагають підвищити ефективність у розробці та реалізації стратегічного планування діяльності підприємства. Також, аналіз новітніх можливостей, які надають цифрові технології для формування стратегій. Аналіз змін до яких варто готуватись під час цифровізації. Розвиток стратегій управління під впливом діджиталізації. Також у дослідженні надані поради для ефективного впровадження цифрових технологій у процес стратегічного планування та управління.

Результати дослідження. Сьогодні стратегічне планування надає можливість підприємствам поєднати загальну стратегію розвитку з наявністю потенційних та реальних можливостей для її реалізації, прорахувавши всі ризики та загрози пов'язані із впровадженням новітніх цифрових інструментів для підприємств.

Підприємство, яке під час стратегічного планування враховує фактори діджиталізації, не тільки забезпечує конкурентоспроможність сучасного підприємства на ринку, але й створює та реалізує передумови його подальшого розвитку. Успіх стратегічного планування може бути досягнутим при знаходженню балансу у стратегічному управлінні на мезо-, макро- та мікрорівні. Нинішня ситуація на вітчизняних ринках характеризується як загострення конкуренції, налагодження двосторонніх відносин ключовими фігурами ринку, що є базою для формування стратегії сталого розвитку підприємства. Саме новітні технології у перспективі зможуть забезпечити прозорість та стабільність роботи підприємства [1].

З глобальною діджиталізацією, розробка стратегічного планування підприємства відбувається під впливом нових можливостей та інструментів, які дозволяють аналізувати великі масиви даних та передавати їх цифровим способом, обробляти та зберігати, використовувати шифрування, яке забезпечує кібербезпеку, хмарні обчислення, штучний

інтелект, Інтернет речей і роботів та інших технологій, які потрібно враховувати при розробці стратегічного планування.

Тепер проаналізуємо найефективніші інструменти для розробки стратегічного планування. Однією з таких технологій, які стимулюють цифровізацію та допомагають у розробці стратегічного планування діяльності підприємства, є хмарні обчислення. Хмарні обчислення дозволяють отримувати доступ до потужного обладнання через інтернет, без необхідності інвестувати у дороге потужне обчислювальне обладнання, це дасть змогу підприємству більш ефективно та швидше масштабувати всі бізнес-процеси які діють у підприємстві, а також швидше реагувати на мінливість на ринку [2].

Ще одним ефективним цифровим інструментом для формування стратегічного планування можна навести штучний інтелект. Впровадження штучного інтелекту дає можливість впроваджувати та моделювати новітні стратегії розвитку, надавати допомогу в автоматизації процесів, також надає можливість отримувати нові практики, що в свою чергу допоможе у майбутньому приймати більш обґрунтовані рішення.

Окрім вище зазначених інструментів, для розробки стратегічного плану діяльності підприємства є й інші технології. Наприклад Інтернет речей, цей інструмент надає можливість збирати та аналізувати величезні масиви даних з підключених пристроїв, це дає змогу оптимізувати розробку стратегічного плану та зробити акцент на споживачів [2].

Блокчейн – це ще один цифровий інструмент який допомагає у розробці стратегічного планування. Застосування даного інструменту забезпечує надійний захист від кіберзлочинців та вдосконалює процес обміну інформацією, саме це необхідно для формування стратегічного планування діяльності підприємства.

В умовах діджиталізації відбуваються якісні зміни, які стосуються всіх бізнес-процесів, які відбуваються у підприємстві. Впровадження цифрових технологій в бізнес-процеси підприємства дають можливість використовувати індивідуальний підхід до клієнтів, знизити можливість ризиків та оптимізувати витрати.

Сьогодні щоб відповідати вимогам цифрової економіки стратегічне планування повинно бути мобільним, активно використовувати ІТ-технології, програмне забезпечення. Інноваційний розвиток підприємств у стратегічній перспективі можливий при взаємодії всіх суб'єктів управління. Щоб досягти цієї мети всі суб'єкти управління повинні працювати на випередження [1].

Планування діяльності підприємства, як взаємозалежної системи, повинно бути спрямоване на комплексний розвиток всіх його складових, таких чинників як попиту та пропозиції, інституційних та фізичних елементів. Така система буде функціонувати ефективніше та принесе бажану вигоду, якщо буде будуватись на комплексній основі з узгодженим розвитком усіх її частин. Також, інколи комплексний системний підхід до стратегічного планування також називається всеосяжним підходом до планування підприємства, через те що в процесі планування і розробки беруться до уваги всі унікальності конкретного підприємства.

В епоху цифровізації стратегії управління також застали зміни. Інноваційні стратегії управління покликані на те, щоб підприємства могли ефективно використовувати цифрові інструменти для оптимізації своїх процесів, покращення продуктивності та створення нових цінностей у своїх клієнтів. Сьогодні є можливість підприємствам використовувати такі інноваційні стратегії: [3]

1. Цифрова трансформація як каталізатор змін у стратегічному управлінні. Цифрова трансформація вимагає переглянути підходи до стратегічного управління, оскільки цифровізація викликає нові можливості та загрози які потрібно враховувати під час реалізації стратегічного управління.

2. Гнучкість в управлінні: адаптація до змін під час цифровізації. Гнучкість дозволяє підприємству швидко реагувати на мінливість зовнішнього і внутрішнього середовища, тоді як адаптивність допомагає швидкому впровадженню нових стратегій та ідей.

3. Роль екосистеми управління в інноваційному розвитку компанії. Екосистеми управління створюють умови для співпраці з стейкхолдерами, конкурентами, постачальниками та клієнтами, це дає змогу віднайти нові ідеї та почати розвиток нових товарів чи послуг.

Впровадження цифрових факторів до стратегічного планування, повинно супроводжуватися перебудовою системи управління базуючись на змінах функцій управління, вирішення стратегічних завдань та перегляду низки економічних структур для приведення їх у відповідність до мінливого зовнішнього середовища.

Тому, сьогодні стратегічне планування діяльності зобов'язане носити всеосяжний та комплексний характер з урахування існуючих на підприємстві цифрових технологій і перспектив їх розвитку у майбутньому. Процес цифровізації потребує необхідність враховувати певні передумови у стратегічному плануванні дій підприємства, а саме: [1]

— використання цифрових інструментів та технологій для розроблення та реалізації стратегії підприємства;

— необхідність цифрового моделювання стратегічного управління;

— реалізації стратегічних альтернатив на основі використання інформаційних баз та моделювання;

— перенесення напрямків діяльності підприємства у віртуальний простір, задля ефективнішого моделювання стратегічного планування.

Висновок. Отже, процес впровадження цифрових інновацій в систему стратегічного планування є досить складним та затратним, у зв'язку з тим, що процес діджиталізації змушує переглянути функції та методи на яких базується стратегічне планування. Сьогодні впровадження цифрових інструментів є головним завданням, яке має поставити перед собою організація, тому що діджиталізація підприємства є не тільки способом бути конкурентоспроможним на ринку, а й дати поштовх до стрімкого розвитку підприємства. Також підприємству необхідно під час розробки стратегії управління використовувати новітні цифрові інструменти, які забезпечать більш точний аналіз та захист даних. Але потрібно розуміти, що зараз світ не стоїть на місці так само і новітні технології з новим роком такі технології тільки вдосконалюються і тому для підприємства важливо іти в ногу з сучасними тенденціями та впроваджувати їх у всі бізнес-процеси.

Список використаних джерел

1. Митяньська, А. Особливості стратегічного планування діяльності підприємств в умовах цифровізації. *Матеріали конференції МНЛ* 25 листопада 2022 р., м. Хмельницький (2022): 61-63.
2. Бойківська, Г., Гончар М., Лучко Д.. Стратегічне управління персоналом в умовах цифровізації. *Наукові інновації та передові технології* 2023. 14 (28).
3. Заяц, О. В., Поліщук К. А.. Інноваційні стратегії управління в епоху цифрової трансформації. The 15th International scientific and practical conference "Distance education as the main problem of young people" (December 26-29, 2023) Madrid, Spain. International Science Group. 2023. 345 p.. 2023.
4. Семененко, Ю. Роль цифрової трансформації в стратегічному управлінні компанією. *Наукові перспективи (Наукові перспективи)*, 2024. (3 (45)).

Iryna KOLODII,

Ph.D., Associate Professor,

Department of Management named after Prof. Ye. V. Khraplyvyi
Lviv National University of Natural Resource Management, Ukraine

Nazar KHOTYNSKYI,

student of the first (bachelor's) level of higher education,
educational program «Management»

Lviv National University Natural Resource Management, Ukraine

STRATEGIC PLANNING IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Abstract. This paper is dedicated to exploring strategic planning in the context of rapid development of digital technologies and their impact on contemporary business processes. The paper examines the key aspects of digital transformation, identifies challenges faced by companies in adapting to this phenomenon, and analyzes methods and strategies of strategic planning aimed at optimizing business processes in a digital environment.

Keywords: Strategic planning, digitization, digitalization, digital tools, strategic management.

Вікторія ЛЩИНСЬКА,
канд. екон. наук, доцентка кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0001-6185-3953
lishchynska.viktoriiia@kneu.edu.ua

ПРАКТИКА ПАРТНЕРСТВА ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Анотація. Метою дослідження було провести аналіз української практики формування партнерства для сталого розвитку компаній та формування стійких бізнес-моделей. У статті розкрито зміст та види партнерства для сталого розвитку бізнесу. Проведено аналіз практики партнерств в Україні та факторів, що стримують розвиток партнерства. Визначено ключові ініціативи, які допоможуть українському бізнесу створювати нові партнерства для досягнення цілей сталого розвитку.

Ключові слова: сталий розвиток бізнесу, цілі сталого розвитку, партнерство, стійка бізнес-модель, циркулярна економіка, економіка спільного споживання.

Актуальність. Сучасний бізнес відіграє важливу роль у просуванні глобальної ідеї сталого розвитку людства. Саме бізнес створює якісні товари та послуги, забезпечує гідні робочі місця, стимулює інновації для подолання викликів, які стоять на шляху сталого розвитку. Кожен крок бізнесу, від запровадження інновації або нової бізнес-моделі та до найменшої бізнес-операції, є визначальним для досягнення цілей сталого розвитку. Принципи сталого розвитку бізнесу стають важливим цільовими орієнтирами для все більшої кількості бізнес-стратегій компаній в Україні та світі через довгострокові конкурентні переваги, які ці стратегії можуть забезпечити.

Постановка завдання. Формування сталих бізнес-моделей передбачає широкий розвиток стратегічного партнерства, оскільки окремому бізнесу чи окремій компанії досягнути самостійно цілей сталого розвитку надзвичайно складно. Саме завдяки партнерству з різними зацікавленими особами та організаціями бізнес може досягнути ефекту синергії та масштабності.

Результати дослідження. З метою досягнення спільних цілей та подолання спільних викликів компанії все більше схильні долучатись до партнерства протягом ланцюга формування цінності, в межах свого сектору або з урядами та неурядовими організаціями.

Результати проведених опитувань показують, що більшість керівників, управлінців і лідерів вважають, що ефективна робота з побудови сталого розвитку неможлива в ізоляції. Визнання цінності партнерства є невід'ємною складовою загальної системи цілей сталого розвитку [1].

В широкому розумінні, партнерство – це взаємодія двох або більше економічних суб'єктів, що ґрунтується на довірі та передбачає створення спільної цінності (продукту або послуги) з розподілом результатів між партнерами [2]. Глобальність та відкритість сучасної економічної системи обумовлює неможливість досягнення цілей сталого розвитку виключно власними силами бізнесу за рахунок власних ресурсів компаній.

Цілі сталого розвитку ООН визначають партнерство за чотирима напрямками, які між собою пов'язані, а саме, партнерство у фінансовій, технологічній, торгівельній сферах та сприянні системному підходу діяльності урядів в інтересах сталого розвитку за участю багатьох зацікавлених сторін, зокрема між державним і приватним секторами та між організаціями громадського суспільства [3].

Загалом, компанії можуть використовувати, щонайменше, три типи партнерства:

— партнерство під час випуску продукту на ринок, у рамках якого компанії, задіяні в різних етапах розробки продукту, об'єднують навички, технології та ресурси, які доповнюють одне одного, і тим самим привносять нові рішення на ринок;

— секторні ініціативи, які об'єднують декількох лідерів промисловості задля підвищення стандартів і покращення практик у всій галузі й подолання загальних проблем;

— партнерство широких кіл зацікавлених сторін, коли уряд, приватний сектор і організації громадянського суспільства об'єднують зусилля для вирішення складних завдань.

Цілі сталого розвитку можуть допомогти об'єднати партнерів навколо загального набору цілей і пріоритетів. Побудова ефективного партнерства задля сталого розвитку вимагає високого ступеню зацікавленості і відповідальності з боку зацікавлених осіб. Партнери повинні прагнути встановити спільні цілі, використовувати свої відповідні ключові навички, розробити чіткі структури управління, створити спільну систему моніторингу, зосередити увагу на результатах, прогнозувати майбутні потреби в ресурсах, а також розробити систему управління знаннями.

Партнерства стають необхідним чинником сталого розвитку компаній як на локальних так і на глобальних ринках. Зокрема, членами мережі «Партнерство заради сталого розвитку» Глобального договору ООН в Україні, метою якої є просування Цілей сталого розвитку та сприяння партнерству між бізнесом, бізнес-асоціаціями, урядами, громадянським суспільством й академічними установами, є вже понад сто провідних компаній України [4,5].

Публічні звіти сталого розвитку таких компаній як Agricom Group, ПУМБ, «Львівобленерго», ViDi Group, KPMG, Carlsberg Ukraine, Метінвест, EY Ukraine, Астарта, Андреал, Фармак, FILM.UA Group, ЮФ Aequo, Пласке, Оболонь, Lifecell, ДТЕК, SAP Ukraine, Synergy Development Consulting, Агротехсоюз, Автокат, Nexia DK, OSF Global Ukraine LLC, Галнафтогаз, Група компаній «Фокстрот», Укрсоцбанк, СКМ, НАК «Нафтогаз України», Енергоатом, АрселорМіттал Кривий Ріг, Кернел, Мотор Січ, Сингента, Миронівський хлібопродукт, Рошен, Ашан Україна Гіпермаркет, Укренерго, Укрзалізниця, Нова пошта, Райффайзен Банк Аваль, Креді Агроль Банк, Укргідроенерго, показують, що український бізнес на відміну від міжнародних компаній менше уваги приділяють розвитку корпоративного партнерства.

Українські компанії більше орієнтовані на співпрацю з неурядовими організаціями, благодійними фондами, навчальними закладами середньої та вищої освіти, ніж на співпрацю з органами влади та іншими приватними компаніями. На нашу аналітиків, це зумовлено тим, що саме неурядові та освітні організації в Україні є ініціаторами багатьох соціальних ініціатив, які згодом підтримує бізнес.

Партнерство українського бізнесу з громадськими та урядовими організаціями базується переважно на засадах концепції спільної цінності, адже успіх компанії та суспільний добробут взаємопов'язані, оскільки бізнесу для успіху потрібні здорові та освічені працівники, а громадам для процвітання — конкурентоспроможні бізнеси, які генерують прибуток, сплачують податки та створюють добробут. Основними способами взаємодії українського бізнесу з громадами на сьогодні є: надання благодійної допомоги, корпоративна соціальна відповідальність, соціальне підприємництво, інвестиції впливу.

Залучення бізнес-структур до розвитку суспільства в Україні відбувається переважно через реалізацію проєктів розвитку громади; застосування сталих бізнес-моделей; створення інклюзивних ланцюгів вартості; застосування та слідування практик відповідального бізнесу; інтеграцію питань збереження довкілля в основну бізнес-діяльність; втілення принципів захисту прав людини в бізнес-процеси; сприяння гендерній рівності; шляхом покращення підзвітності та прозорості власного бізнесу; привносячи сучасні технології до громад.

Важливим інструментом для досягнення бізнесом цілей сталого розвитку є державно-приватне партнерство. Державно-приватне партнерство (ДПП) – це система взаємодії державних і приватних партнерів, при якій ресурси обох об'єднуються з відповідним розподілом між ними ризиків, відповідальності та винагороди (відшкодування) [6].

Виконання масштабних інноваційних проєктів сталого розвитку в різних секторах економіки потребує значних інвестиційних ресурсів, джерелом яких може стати приватний бізнес. Водночас приватний бізнес має значний інтерес до державної підтримки, яка дозволить знизити ризики приватних інвестицій, підвищити надійність

інвестиційних проектів сталого розвитку. Тому державно-приватне партнерство є важливим інструментом досягнення Цілей сталого розвитку.

У 2019 році були ухвалені Європейською економічною комісією ООН концепція «Державно-приватне партнерство на користь людей» (англ. People-first PPPs) та Керівні принципи державно-приватного партнерства для досягнення Цілей сталого розвитку. Реалізація моделі «ДПП на користь людей» спрямована на підготовку та реалізацію проектів ДПП з метою досягнення ЦСР через інвестиції в інфраструктуру, які сприяють створенню цінності та справедливості, розширюють доступу до основних послуг, покращують екологічну стійкість, скорочують викиди CO₂ для переходу до зеленої економіки.

За даними Європейського інвестиційного банку в країнах Європейського Союзу та у Великій Британії в 2021 році було реалізовано близько 40 проектів державно-приватного партнерства на суму 8 млрд євро [7]. 16 проектів (40%) на загальну суму в майже 6 млрд євро виконувалися в секторі транспорту. Окрім інфраструктурних проектів, державно-приватного партнерство є ефективним інструментом у таких напрямках як захист довкілля, освіта, захист здоров'я та енергетика.

Міністерство економіки України є центральним органом виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері державно-приватного партнерства. За даними Міністерства економіки в Україні станом на 1 січня 2023 року на умовах державно-приватного партнерства укладено 193 договори [8]. Однак фактично реалізується лише 18 договорів, 116 договорів не виконується, 46 договорів або розірвані, або в них закінчився термін дії, а 13 договорів призупинені у зв'язку з військовими діями [9].

До основних чинників, які перешкоджають розвитку публічно-приватного партнерства в Україні можна віднести:

- обмежена кількість потенційних учасників зі сторони приватного бізнесу через необхідність здійснення великих обсягів інвестицій;
- відсутність чіткої процедури реалізації проектів державно-приватного партнерства та узгодження її з законодавчою базою.
- відсутність прозорого механізму операційної діяльності на всіх стадіях реалізації та оцінки ефективності проектів публічно-приватного партнерства,
- неефективна взаємодія між державними та місцевими органами влади, складність процедури погодження проектів через Кабінет Міністрів.

Український та міжнародний досвід показує, що готовність та спроможність компаній використовувати можливості партнерства для сталого розвитку часто стикаються з обмеженнями власних ресурсів, обмеженням кваліфікації та браком знань працівників і менеджерів [10]. До ключових ініціатив, які допоможуть українському бізнесу створювати нові партнерства для досягнення цілей сталого розвитку варто віднести:

- активне просування бізнесом та бізнес-лідерами ідей та цілей сталого розвитку у ланцюгу створення цінності і серед ключових стейкхолдерів;
- пріоритетне залучення бізнесом до своїх ланцюжків створення цінності компаній, які є соціально відповідальними та здійснюють свою діяльність на принципах сталого розвитку;
- інтеграції цілей сталого розвитку в стратегії компаній через встановлення КРІ з метою вимірювання прогресу в досягненні цілей;
- інтеграція КРІ досягнення цілей сталого розвитку у нефінансову звітність компаній, в тому числі у звіти з управління;
- активне співробітництво великого бізнесу та держави з малими та середніми бізнесом, який має відігравати більш значну роль у досягненні ЦСР;
- встановлення партнерських відносин бізнесу з місцевою владою шляхом використання відкритих і прозорих каналів комунікацій для реалізації спільних програм, що сприятимуть досягненню ЦСР;

— встановлення партнерських відносин бізнесу з національним урядом шляхом використання відкритих і прозорих каналів комунікацій для реалізація спільних програм, що сприятимуть досягненню ЦСР та підсиленню публічних державних інституцій;

— співпраця бізнесу і держави у масштабуванні сталих інвестицій, у тому числі через механізми змішаного інвестування, державно-приватного партнерства, спільної участі та облігацій впливу на розвиток.

Висновки. Концепція сталого розвитку стимулює бізнес в усьому світі застосовувати свій інноваційний потенціал для вирішення викликів сталого розвитку. Саме через стратегію партнерства локальні та глобальні компанії можуть стати лідерами та надихнути на сталий розвиток широке коло своїх зацікавлених сторін. Побудова ефективного партнерства задля сталого розвитку вимагає високого ступеню зацікавленості і відповідальності з боку всіх стейкхолдерів. Партнери повинні прагнути встановити спільні сталі цілі, використовуючи свої ключові переваги і навички, створюючи спільні системи моніторингу результатів досягнення цілей сталого розвитку та спільні системи управління знаннями.

Партнерство бізнесу з іншими організаціями в досягненні цілей сталого розвитку, особливо в рамках діяльності органів публічної влади та бізнес-асоціацій, що виявлять зацікавленість у такому співробітництві, підсилять можливості компаній в реалізації своїх стратегій сталого розвитку та збільшать їх вплив на досягнення національних індикаторів ЦСР.

Список використаних джерел

1. Внесок українського бізнесу в реалізацію Україною Цілей сталого розвитку 2016-2020 рр. URL: <https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2020/12/Vpliv-biznesu-na-CSR.pdf>
2. Гребешкова О.М., Махова Г.В. Стратегічні партнерства підприємств. Київ: КНЕУ, 2012. 403 с.
3. Цілі сталого розвитку Україна. Добровільний національний огляд (2019). URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=a0fc2a99-ada3-4a6d-b65b-cb542c3d5b77&title=DobrovolniiNatsionalniiOgliadSchodoTsileiStalogoRozvitkuVUkraini>
4. Глобальний договір ООН в Україні. URL: <https://globalcompact.org.ua/members/>
5. Partnership for Sustainability Award. URL: <https://gc.partnership.in.ua/language/uk/home-2/>
6. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Проектний офіс з розвитку державно-приватного партнерства. URL: <https://mtu.gov.ua/content/erzhavnoprivatne-partnerstvo-publicprivate-partnerships.html>
7. Review of the European public-private partnership market in 2021. European Investment Bank (2022). URL: https://www.eib.org/attachments/publications/epec_market_update_2021_en.pdf
8. Міністерство економіки України. Стан здійснення ДПП в Україні. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini>
9. Державна служба статистики України. Моніторинговий звіт «Цілі сталого розвитку. Україна». URL: https://ukrstat.gov.ua/csr_prezent/2020/ukr/st_rozv/metadata/17/17.htm
10. A New Way of Doing Business: Partnering for Peace and Sustainable Development. International Peace Institute, SDG Fund (2017). URL: https://www.sdgfund.org/sites/default/files/ipi_rpt-new_way_of_doing_business.pdf

Victoria LISHCHYNSKA,
Ph.D., Associate Professor,
Management Department

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

PARTNERSHIP PRACTICE FOR SUSTAINABLE BUSINESS DEVELOPMENT

Abstract. The task of the research was the analysis of the Ukrainian practice of partnership formation for the sustainable development of companies and for the formation of sustainable business models. The article reveals the content and types of partnership for sustainable business development. The analysis of the practice of partnerships in Ukraine and the factors that restrain the development of partnerships was carried out. Key initiatives have been identified that will help Ukrainian business to create new partnerships to achieve the goals of sustainable development.

Keywords: partnership, sustainable development, goals of sustainable development, sustainable business model, circular economy, sharing economy.

Юлія ЛИЖНИК,
старша викладачка кафедри економіки та туризму,
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг, Україна
ORCID: 0000-0003-3432-7581
lyzhnyk_ub@donnuet.edu.ua

Яна БОГУН,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ОП «Фінанси, банківська справа та страхування»
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг, Україна
ORCID: 0009-0005-6785-4646
bogunana066@gmail.com

АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ЗАЙНЯТОГО НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ ЯК СКЛADOVA МЕНЕДЖМЕНТУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Анотація. Розглянуто динаміку зміни кількості зайнятого населення в Україні у віці 15-70 років як складову менеджменту сталого розвитку. Проведено аналіз та прогнозування змін, зосереджуючись на їх вплив на економічну, соціальну та екологічну сфери країни. Значення менеджменту у сфері підготовки кадрів та розвитку на міжнародних ринках праці. На основі аналізу даних Держкомстату побудовано прогнозну модель кількості зайнятого населення на наступні роки, оцінено її точність і надано перспективні показники.

Ключові слова: динаміка зайнятого населення, менеджмент сталого розвитку, ринок праці, прогнозування, ефективність використання трудових ресурсів.

Актуальність. Для проведення успішного менеджменту сталого розвитку важливо розуміти обсяги та динаміку зміни трудової та професійної бази в країні: аналізувати та прогнозувати, як змінюється кількість та структура зайнятого населення в країні.

Швидкі та неочікувані зміни у цих параметрах можуть суттєво вплинути на економічну, соціальну та екологічну сфери життя країни. Особливо в сучасному світі, де технологічні й економічні трансформації відбуваються зі швидкістю блискавки, необхідно мати чітке уявлення про те, яким чином змінюється праця і як це впливає на потреби ринку праці, навчання та розвитку [1, с. 50].

Постановка завдання. Аналіз динаміки зайнятого населення України є ключовим компонентом у контексті менеджменту сталого розвитку, оскільки він дозволяє оцінювати та прогнозувати демографічні та соціально-економічні тенденції, визначати рівень ринку праці, адаптувати стратегії соціального розвитку та враховувати екологічні аспекти в управлінні розвитком країни.

Динаміка зайнятого населення відображає демографічні зміни, такі як зростання чи зменшення чисельності працездатного населення, що впливає на економічний розвиток та соціальні показники. Аналіз зайнятості дозволяє оцінити стан ринку праці, його спроможність адаптуватися до змін у економіці та технологіях, а також виявити проблеми нерівності у доступі до робочих місць. Динаміка зайнятості впливає на рівень бідності, якість життя та загальний соціальний клімат у країні, тому важливо вивчати її зміни для розробки ефективних стратегій соціального розвитку.

Менеджмент у сфері послуг, зокрема у сфері підготовки кадрів набуває особливого значення. Адаптація сталого розвитку потребує дослідження форм і методів управління на рівні основної ланки – підприємства, організації, навчального закладу. Активний вихід останніх на європейські та інші відповідні ринки обумовлює необхідність вивчення менеджменту в усіх складових сталого розвитку в інших країнах світу, соціально-економічного розвитку в контексті сучасного менеджменту [2, с.172].

Проблемам функціонування ринку праці приділяється значна увага у світовій і у вітчизняній економічній науці. Ринок праці, як сегмент загальнонаціонального і як один з видів ресурсного ринку, досить сильно впливає на політичне та соціально-економічне життя країни, тому актуальним є завдання об'єктивної оцінки його стану, тенденцій розвитку і характеру впливу на ефективність економічної моделі. Метою дослідження є вивчення світового досвіду у сфері статистичної оцінки ринку праці, аналіз і систематизації [1, с. 51].

Результати дослідження. Дослідимо зміну кількості зайнятого населення у віці 15-70 років і темпи приросту протягом 2010-2020 рр., за даними Держкомстату. Дивлячись на рис. 1 ми чітко бачимо, що кількість зайнятого населення у віці 15-70 років майже не змінювалися. З 2010-2014 рр. данні майже були однакові. У 2015 році спостерігаємо значний спад. Показник становив 16443,2 тис. осіб. З 2016 року кількість зайнятого населення знову почала знижуватися. У 2020 році показник був 15915,3 тис. осіб.

Темпи приросту кількості зайнятого населення у віці 15-70 років в Україні впродовж 2011-2020 рр. то зростали то знижувались. Від'ємні темпи приросту зафіксовано у 2011-2012, 2014-2015, 2018-2020 рр., які становили -1,07%, -0,83%, -27,88%, -8,28%, -0,33%, -4,52 та -4,71%. Найбільші темпи приросту були у 2017 році, вони становили 2,15% і також додатні темпи, але трохи менші були у 2013 та 2016 рр., які становили 1,38% та 1,57% відповідно.

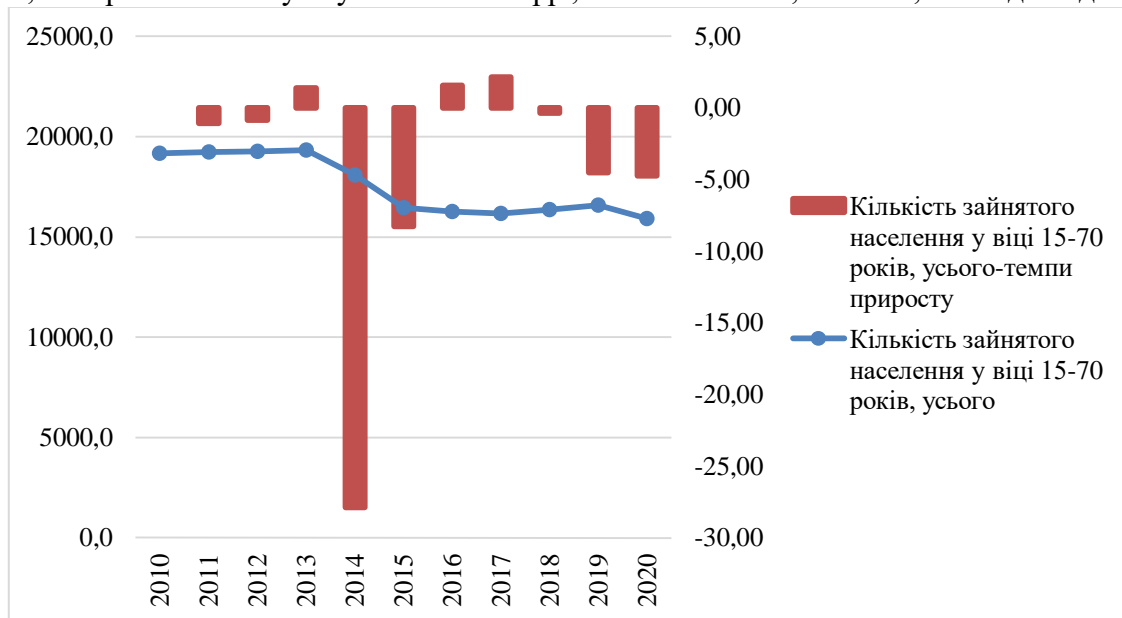


Рисунок 1 - Динаміка кількості зайнятого населення у віці 15-70 років в Україні
Джерело: за даними Держкомстату [3]

Старіння нації негативно впливає та значно гальмує розвиток національної економіки. Найбільш істотними наслідками даного процесу є постійне зменшення здатності відтворювати трудові ресурси, збільшення економічного тиску на працездатне населення, необхідність більшої кількості економічних ресурсів для соціальної підтримки осіб похилого віку.

Сучасна економічна ситуація, що склалась в Україні показує значне зменшення рівня ефективного використання трудових ресурсів, що призводить до зростання кількості незайнятих осіб. Значно підвищилися показники прихованого безробіття та кількість відпусток з дозволу адміністрації. Працевлаштування робочої сили забезпечується вкрай обмеженою потребою галузей народного господарства у працівниках. Основними користувачами робочої сили є підприємства у сфері обслуговування, промисловості, сільського господарства, будівництва. Рівень ефективності використання робочої сили

важко визначити з повною достовірністю, оскільки є розбіжності в розрахунках існування прихованого безробіття [4, с. 93].

Побудуємо прогностичну модель, щоб визначити кількість осіб на майбутні роки. Прогнозна модель має вигляд – рис. 2.

Зробивши прогноз на 2021-2025 рр. по кількості зайнятого населення у віці 15-70 років в Україні ми бачимо наступне: формула прогнозу $Y^*=1494,1+0,897*X$; у 2021 році кількість населення становить 15771,2 тис. осіб, у 2022 році – 15642 тис. осіб, у 2023 році – 15526,1 тис. осіб, у 2024 році – 15422,1 тис. осіб та у 2025 році кількість населення становитиме 15328,8 тис. осіб. Точність цього прогнозу складає 96,59%, що є доволі високим показником і свідчить про обнадійливі дані щодо кількості населення у віці 15-70 років в Україні на майбутні роки.

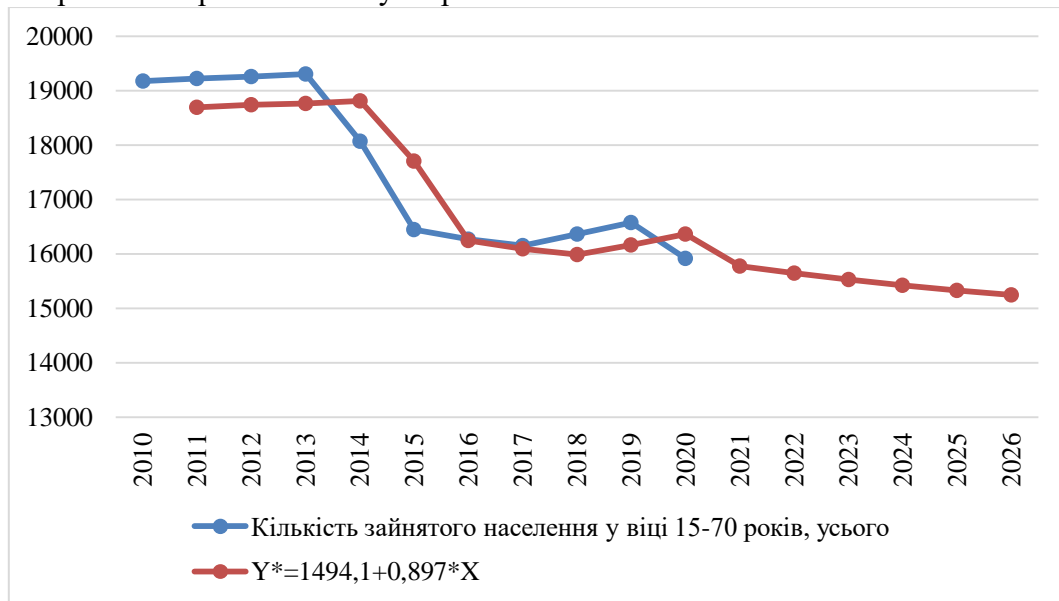


Рисунок 2 – Фактичне та прогнозне значення кількості зайнятого населення у віці 15-70 років в Україні

Джерело: за даними Держкомстату [3]

Висновок. Отже, було обґрунтовано необхідність проведення аналізу динаміки зайнятого населення України як складової менеджменту сталого розвитку, досліджено динаміку зміни кількості зайнятого населення у віці 15-70 років в Україні. Проаналізовано темпи приросту та побудовані прогностичні моделі за методом лінійної авторегресії, виконано оцінку її точності, яка становить 96,59% та визначено майбутні показники кількості зайнятого населення у віці 15-70 років до 2026р. включно. На прогнозований період очікується зменшення кількості зайнятого населення України, що необхідно враховувати при формуванні стратегій менеджменту сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Гаращук О. В., Куценко В. І. Менеджмент у забезпеченні сталого розвитку (соціально-економічні аспекти). *Науковий журнал*. 2018. Вип.1. С. 50-51.
2. Баличева К. В. Аналіз ринку праці України та виявлення основних тенденцій розвитку. *Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти*. 2018. С. 170-174.
3. Державна служба статистики. URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.02.2024).
4. Наумова М. А. Статистичне оцінювання стану і розвитку ринку праці: аналіз світового досвіду. *Економіка і організація бізнесу*. 2017. Вип. 4 (28). С. 91-110.

Yulia LYZHNYK,
Senior Lecturer, Department of Economics and Tourism
Mykhailo Tuhan-Baranovskyi Donetsk National University
of Economics and Trade, Kriviy Rih, Ukraine
Yana BOHUN,
Bachelor's student,
educational program «Finance, banking and insurance»
Mykhailo Tuhan-Baranovskyi Donetsk National University
of Economics and Trade, Kriviy Rih, Ukraine

ANALYSIS OF THE DYNAMICS OF THE EMPLOYED POPULATION OF UKRAINE AS A MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Abstract. We consider the dynamics of changes in the number of employed population in Ukraine aged 15-70 as a component of sustainable development management. I analyze and forecast changes, focusing on their impact on the economic, social and environmental spheres of the country. The importance of management in the field of personnel training and development in international labor markets. Based on the analysis of the data of the State Committee of Statistics, a forecast model of the number of the employed population for the following years was built, its accuracy was assessed and prospective indicators were provided.

Keywords: dynamics of the employed population, management of sustainable development, labor market, forecasting, efficiency of use of labor resources.

Тетяна НЕСТОПЕНКО,
канд. екон. наук, доцент, професорка АЇ.
Бердянський державний педагогічний університет, Україна
Сілезька академія, Польща
ORCID 0000-0001-8294-6235
tp_nestorenko@bdpu.org.ua

Валерія НІЦЕВИЧ,
здобувачка вищої освіти (бакалаврський рівень),
освітня програма «Фінанси, банківська справа та страхування»
Бердянський державний педагогічний університет, Україна
ORCID 0009-0009-9823-3921
2002lera02@gmail.com

РОЛЬ БІЗНЕС-ІНКУБАТОРІВ ПЕРЕМІЩЕНИХ УНІВЕРСИТЕТІВ У ФОРМУВАННІ СТАРТАП-ЕКОСИСТЕМИ ТА ПІДТРИМЦІ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Розглянуто поняття «бізнес-інкубатор», значення створення академічного бізнес-інкубатора на базі переміщеного університету. Визначено роль бізнес-інкубатору у формуванні стартап-екосистем. Досліджено значення підтримки стартап-підприємств бізнес-інкубаторами переміщених університетів в соціально-економічному розвитку територій після їх деокупації та повернення переміщених університетів у свої стіни.

Ключові слова: переміщений університет, академічний бізнес-інкубатор, стартап, стартап-екосистема, підприємництво.

Актуальність. За останні декілька років у світі спостерігається різке зростання ролі технологій, людського капіталу та інформації, як основних чинників стимулювання підприємців у розробці інноваційних ідей та способів їх реалізації. Головною причиною цього стало ведення країнами відкритої національної економіки. За таких умов почали з'являтися різні організаційні форми, які були спрямовані на підтримку реалізації нових

інноваційних ідей. Одним з найпопулярніших серед них став бізнес-інкубатор [1]. Це сприяло появі значної кількості наукових робіт, в яких вчені займалися розгляданням поняття бізнес-інкубатор [2-4].

Постановка завдання. За останні 8 років в Україні спостерігається тенденція створення та розвитку бізнес-інкубаторів на базі вищих навчальних закладів [2]. Після повномасштабного вторгнення у 2022 році відбулося вимушене переміщення деяких університетів через окупацію частини східних та північних регіонів на території, підконтрольні уряду України [5]. Ситуація, в яку потрапили бізнес-інкубатори переміщених університетів, та напрямки їх відновлення та розвитку ще не отримали достатнього відображення в роботах вітчизняних науковців та практиків. Саме тому дане дослідження присвячено аналізу ситуації, в яку потрапили бізнес-інкубатори переміщених університетів, та визначення їх ролі у формуванні стартап-екосистеми та в підтримці підприємництва в приймаючих містах та регіонах.

Результати дослідження. Конкурентноспроможність країн нерозривно пов'язана з рівнем їх інноваційного розвитку. Для підтримки інноваційної активності країни активно розвивають стартап-екосистеми.

Стартап-екосистеми формуються внаслідок взаємодії між стартапами та різними локальними організаціями (віртуальними чи фізичними) для створення нових стартап-підприємств. Визначення поняття «стартап» в науковій літературі не одноразово зустрічається з різним формулюванням. Їх можна поділити на 4 основні групи: стартап як процес реалізації ідеї в найкоротші терміни з явними ознаками новизни; стартап як запуск новоствореної організації, яка займається розробкою нових товарів чи послуг у невизначених умовах; стартап як проект усередині великої компанії, тобто компанія створює внутрішню організаційну структуру або афілійовані стартапи, діяльність яких спрямована на розробку інноваційного продукту; стартап як бізнес з високим потенціалом розвитку, який застосовує інноваційні технологічні рішення, які мають потенціал для досягнення масштабованості. Локальні організації поділяють на наступні категорії, такі як університети, підтримуючі організації (інкубатори, акселератори і т. п.), компанії-інвестори (венчурні фонди і т. п.), дослідницькі організації, сервісні компанії (зокрема, юридичні) та великі корпорації [6]. Також стартап-екосистема вважається підсистемою інноваційної екосистеми, що спрямовує свою діяльність на створення інноваційних продуктів та послуг різних стартап-підприємств.

У більшості інноваційно розвинених економік світу зазначають присутність різних за різновидом інноваційних бізнес-інкубаторів [3]. Бізнес-інкубатор – це організація, яка передбачає надання підтримки суб'єкту підприємницької діяльності на першому етапі створення та розвитку власної справи з метою полегшення (спрощення чи прискорення) його входження на ринок і досягнення ним запланованого підприємницького ефекту.

Спосіб функціонування бізнес-інкубаторів залежить від суб'єкта. Виділяють 3 основні різновиди:

некомерційний – фінансується за рахунок коштів місцевої влади, яка, в свою чергу, зацікавлена у створенні нових робочих місць та економічному розвитку території. Інкубатори такого типу розміщуються в громадських місцях на пільгових (безкоштовних) умовах. Зазвичай цього достатньо, щоб покрити основні витрати на експлуатацію такого інкубатора (наприклад, заробітна плата персоналу);

комерційні – ведуть діяльність на комерційній основі та не мають пільг. Вони надають широкий спектр послуг своїм клієнтам і отримують за це належну винагороду. Такі інкубатори, зазвичай, виконують функцію фондів венчурного капіталу і в основному зосереджені у сфері інформаційних та інтернет-технологій;

інкубатори (академічні інкубатори) – створені при вищих навчальних закладах або наукових установах. Вони виступають сполучною ланкою між науковими установами та приватними компаніями для розвитку інновацій, надаючи ефективну підтримку компаніям, які мають намір освоїти високотехнологічну продукцію: необхідні

консультації для науковців, науково-лабораторна база, обчислювальна техніка, можливості користування бібліотеками [1, 7].

Українські університети та інститути як економічні агенти відкривають на своїй базі «академічні бізнес-інкубатори». Такі інкубатори створюються при науково-дослідницьких інститутах або закладах вищої освіти для підтримки бізнесу, заснованого студентом, випускником або працівником інституту/університету, за допомогою надання унікальних знань, досліджень, технологій для розробки інноваційних ідей, опанування інноваційного високотехнологічного продукту та його реалізації [3]. Тобто, можна стверджувати, що будь-який бізнес-інкубатор містить усі взаємопов'язані елементи, які потрібні для створення та підтримки функціонування екосистем стартап-підприємств.

Станом на грудень 2023 р. в Україні з понад 70 зареєстрованих бізнес-інкубаторів працює лише 10 [8]. Така ситуація в країні негативно впливає на соціально-економічний інновацій, зменшує можливість появи нових стартап-підприємств та послаблює конкурентоспроможність країни. Найкращим виходом зі скрутної ситуації буде заохочення університетів до відновлення роботи вже створених академічних бізнес-інкубаторів, що перебувають зараз у стані припиненої діяльності. Зокрема, бізнес-інкубатори переміщених університетів можуть працювати у віртуальному, а не у фізичному просторі. Такі бізнес-інкубатори можуть не мати приміщень та надавати консалтингові послуги на пільгових умовах. Переміщені університети, які в умовах військового конфлікту у більшості ситуацій працюють лише дистанційно, можуть створити або відновити діяльність своїх бізнес-інкубаторів.

Ще у 2019 році, до переміщення, на базі Бердянського державного педагогічного університету (БДПУ) відкрився академічний бізнес-інкубатор. Працював він приблизно рік. Остання інформація про його діяльність була представлена у 2020 році. На сьогодні відновлення праці бізнес-інкубатора переміщеного університету є важливим кроком у підтримці інноваційного розвитку в країні та, як можливість на майбутнє, відновлення економіки деокупованих територій [9].

При відновленні діяльності академічного бізнес-інкубатора БДПУ потрібно розуміти, що більш доречним буде обов'язково залучити студентів з економічної спеціальності, які вже мають певні економічні знання. Не зважаючи на проживання студентів в різних регіонах країни, їх стартап-підприємницька діяльність буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності країни завдяки появі нових інноваційних товарів, або послуг.

Після деокупації колишні окуповані території України будуть перебувати в економічному занепаді, що передбачає зниження їх рівня розвитку. Українська влада, в першу чергу, має направити ресурси на відновлення економічного середовища та підвищення рівня життя людей. Держава має сприяти створенню більш сприятливого економічного середовища для входження на ринок нових підприємців на деокупованих територіях. В таких умовах бізнес-інкубатор стає важливим елементом підприємницької інфраструктури деокупованих територій та відіграватиме суттєву роль у підтримці підприємців-початківців.

Переміщені університети, що повернуться до рідних міст з активно діючими академічними бізнес-інкубаторами, можуть стати не тільки підтримкою для підприємців-початківців, але й фундаментом для формування та розвитку стартап-екосистеми. Наприклад, після повернення БДПУ до Бердянська, університет може почати залучати як і студентів, так і випускників, викладачів та мешканців місцевої громади до заходів щодо проведення навчання, консультацій, метою яких є надання нової інформації, поглиблення знань для генерації та впровадження в бізнес інноваційних ідей у вигляді стартап-бізнесу. Також студенти, випускники та працівники університету будуть мати можливість отримати фінансову підтримку для започаткування та розвитку підприємницької діяльності. Така підтримка до моменту настання «беззбитковості» дасть можливість у короткій термін підняти на ноги стартап-підприємство.

Висновок. Основною причиною формування стартап-екосистеми є прагнення країни створити інструменти для генерування та реалізації бізнес-ідей для виробництва

інноваційних товарів чи послуг [10]. Тому бізнес-інкубатор переміщеного університету є одним з важливих чинників формування середовища стартап-екосистем. Основним завданням його є підтримка підприємців-початківців, тобто стартап-підприємств, з моменту появи ідеї до моменту настання його «безбитковості». Функціонування академічних бізнес-інкубаторів переміщених університетів сприятиме розвитку стартап-екосистеми, розвитку підприємництва, створенню нових робочих місць, підвищенню рівня конкурентоспроможності міста та регіону, розвитку місцевих територій.

Список використаних джерел:

1. Білий М. М. Бізнес-інкубатори: особливості створення та функціонування в Україні та світі. *Маркетинг і контролінг: сучасні виклики підприємництва*, Київ, 2017 р., с. 80-82. URL: <https://core.ac.uk/reader/162592870> (дата звернення: 09.04.2024).
2. Nestorenko T., Ostenda A., Kravchuk Yu., Nestorenko O. Entrepreneurship and universities: a place of academic business incubators. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022, Volume 7, № 1, с. 63-71. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-1-7>.
3. Литвин І. В. Екосистема стартап-підприємництва в Україні: історія створення та сучасність. *Молодий вчений*, 2019, No1 (65), с. 476-482. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-110>.
4. Несторенко Т.П. Значення університету для економіки міста: приклад впливу переміщеного університету. *Вісник Хмельницького національного університету*, №5, т. 1, 2021 (298), с. 223-227. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(1\)-39](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-39).
5. Peliova J., Nestorenko T., Kovachov S., Suchikova Ya., Nestorenko O. Adapting to adversity: a case study of asynchronous learning implementation in a relocated university amidst war. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach*. 2023, nr 16, p. 119-132. <https://doi.org/10.54264/0067>.
6. Губарева І. О. Екосистеми стартапів в Україні: проблеми, тенденції, перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023, № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-95>.
7. Nestorenko T., Tokarenko O., Kolmakova O. Entrepreneurship in Eastern Ukraine: development in the context of armed conflict and the Covid-19 pandemic. *International Relations 2021: Current issues of world economy and politics*. Proceedings of scientific works from the 22nd International Scientific Conference 2nd – 3rd December 2021, p. 510-517. URL: <https://cutt.ly/DHUw2WV> (дата звернення: 10.04.2024).
8. Балашова Л. В Україні не працюють 85% зареєстрованих бізнес-інкубаторів – Мінцифри. *«Forbes»*, 14.12.2023. URL: <https://11l.ink/Pf3Sm> (дата звернення: 09.04.2024).
9. Бердянський державний педагогічний університет. Офіційний сайт. URL: <https://bdpu.org.ua> (дата звернення: 05.04.2024).
10. Ostenda A., Nestorenko T., Yemchenko I. The suburbanization process and quality of life. *Recent Advances in Information Technology, Tourism, Economics, Management and Agriculture*. Conference Proceedings (part of ITEMA conference collection). Third International Scientific Conference ITEMA, 2019, p. 235-240. <https://doi.org/10.31410/ITEMA.2019.235>.

Tetyana NESTORENKO,
Ph.D., Associate Professor, Professor AS
Berdyansk State Pedagogical University, Ukraine
Academy of Silesia, Poland
Valeriia NITSEVYCH,
student of higher education (bachelor's level),
educational program "Finance, banking and insurance",
Berdyansk State Pedagogical University, Ukraine

THE ROLE OF BUSINESS INCUBATORS OF RELOCATED UNIVERSITIES IN FORMING THE STARTUP ECOSYSTEM AND SUPPORTING ENTREPRENEURSHIP

The concept of "business incubator" and the importance of creating an academic business incubator on the basis of a relocated university are considered. The role of the business incubator in the formation of startup ecosystems is defined. The importance of support of start-up enterprises by business incubators of displaced universities in the socio-economic development of the territories after their de-occupation and the return of displaced universities to their walls has been investigated.

Keywords: relocated university, academic business incubator, startup, startup ecosystem, entrepreneurship.

Наталія НОСОВА,
провідний інженер
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України», Україна
ORCID 0009-0008-4830-0009
sovanatali22@ukr.net

МЕНЕДЖМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ

Анотація: Предметом дослідження є взаємозв'язок між Цілями сталого розвитку, проголошеними на засіданні ООН, Європейським зеленим курсом та можливостями сприяння подальшому розвитку агропродовольчого сектору України з урахуванням цих напрямків. Запровадження нових управлінських підходів до агропродовольчого сектору України сприятиме розробці нової концепції менеджменту у напрямку підтримки органічного сільського господарства. Проаналізовано стан овочевого ринку України та можливості подальшого розвитку органічного овочівництва .

Ключові слова: Європейський зелений курс, цілі сталого розвитку, агропродовольчий сектор, органічне овочівництво, продовольча безпека.

Актуальність. Сьогодні перед світовою спільнотою постали виклики і загрози, вирішення яких потребує прийняття нової концепції сталого розвитку, яка прийшла на зміну теорії економічного зростання і виступає новим трендом подальшого розвитку суспільства. Стратегічні цілі діяльності, які постають основним орієнтиром для досягнення завдань менеджменту здатні забезпечити гарні результати управління. Сьогодні в Україні є потенційна можливість отримати кращі результати, спираючись на можливості менеджменту і контроль за виконанням цілей. Управління сталим розвитком сільськогосподарських підприємств потребує комплексно-системного підходу, який тісно пов'язаний з іншими напрямками менеджменту організацій.

Постановка завдання. У реалізації Цілей сталого розвитку, які сьогодні мають вирішити низку важливих питань виживання людства, ключову роль відіграє сільське господарство, сталий розвиток якого має забезпечити людство продуктами харчування задля запобігання загрози голоду. Агропродовольчий сектор і суб'єкти його господарювання за рахунок мобілізації своїх внутрішніх резервів мають створити таку раціональну структуру виробництва, яка при виникненні випадкових негативних зовнішніх впливів сприяла б пом'якшенню несприятливих наслідків і можливості виконання запланованих заходів з метою отримання позитивних результатів і забезпечення продовольчої безпеки.

Результати дослідження. Концепція сталого розвитку вперше була представлена у доповіді 1987 р. «Наше спільне майбутнє». Термін визначався як «розвиток, що задовольняє потреби сучасності, при цьому не загрожує можливості майбутнього покоління задовольняти свої потреби», а також як інтеграція економічного розвитку, захист довкілля та соціальна рівність. Крім того, доповідь «Наше спільне майбутнє» включає в себе широке визначення сталого розвитку, а саме «... процес зміни, в якому експлуатація ресурсів, спрямованість інвестицій, орієнтація технологічного розвитку та організаційні зміни перебувають у гармонії та підсилюють як сучасний, так і майбутній потенціал для задоволення людських потреб і прагнень» [1].

У вересні 2015 р. всі 193 члени ООН ухвалили план досягнення спільного кращого майбутнього. Наступні 15 років спільні зусилля спрямовані на подолання крайньої бідності, боротьбу з нерівністю і несправедливістю та на захист нашої планети. У центрі «Порядку денного 2030» є 17 Цілей сталого розвитку, що чітко означають світ, якого ми прагнемо для всіх націй без винятків [2]. Адаптацію цих цілей було започатковано для встановлення стратегічних рамок національного розвитку України на період до 2030 року

на засадах принципу «Нікого не залишити осторонь». Кожну глобальну ціль було розглянуто з урахуванням специфіки національного розвитку [3]. Для виконання поставлених Цілей Президентом України був підписаний Указ «Про Цілі сталого розвитку України до 2030 року» [4].

Концепція Сталого розвитку користується великою довірою в світі і просувається під егідою ООН. Цілі сталого розвитку у Євросоюзі здійснюються з урахуванням Європейського зеленого курсу, у зв'язку з чим виникає необхідність їх доповнення новими індикаторами, за якими здійснюється моніторинг. Їх досягненню сприяють цілі, пов'язані із сільським господарством, оскільки тут визначено вплив на зміни клімату, боротьбу з опустелюванням, протидію деградації ґрунтів та втратам біорізноманіття, що значною мірою залежить від застосування методів природокористування.

Враховуючи численні визначення сталого розвитку, більшість з яких базується на трьох (чотирьох) компонентах – економічному, екологічному, соціальному та управлінському, (інституційному) з урахуванням фактора «час» [5].

Покінчити з голодом, досягти продовольчої безпеки та покращити харчування, а також сприяти сталому сільському господарству – Євросоюз надав показники і тенденції, що чітко відповідають завданням Стратегій «Від ферми до виделки» і біорізноманіття у рамках Європейського зеленого курсу [6]. Отже, доцільно посилити орієнтацію при відновленні сільського господарства України на проведення екоперебудови, формування сталої агропродовольчої системи, просування декарбонізації й досягнення кліматичної нейтральності відповідно до Європейського зеленого курсу, що означатиме реалізацію цілей сталого розвитку. Слід формувати зелену архітектуру національної агрополітики відповідно до Спільної аграрної політики ЄС [7].

Єврокомісією в травні 2020 р. було презентовано Європейську зелену стратегію «Від ферми до виделки» (або «Від лану до столу»), спрямовану на справедливу, здорову та екологічно чисту систему харчування [8]. Ця стратегія засновується на тому, що під час вирощування (овочів або курей) вони можуть вбирати в себе шкідливі речовини. Ведення господарства також шкодить довкіллю, забруднює землю та воду, знищує ліси, вбиває пестицидами та гербіцидами живих істот. Все зводиться до того, що у людей має бути вільний доступ до здорової їжі, а виробництво не має шкодити навколишньому середовищу [9]. При цьому Стратегія заохочує запровадження сучасних екологічнобезпечних форм господарювання, зокрема розповсюдження органічного фермерства.

Євросоюз поступово впроваджує Стратегії зеленого курсу, підтримуючи політику сталого здорового харчування та збереження навколишнього середовища. У зв'язку з цим висунуто пропозицію щодо розробки законодавчої бази для стабільних харчових систем. Європейська зелена угода забезпечує можливість узгодження системи харчування ЄС з потребами планети та позитивного реагування на прагнення європейців до здорової, справедливої та екологічно чистої їжі. Мета цієї стратегії – зробити продовольчу систему ЄС глобальним стандартом сталого розвитку [10].

Україна висловила готовність дотримуватися Європейського зеленого курсу, незважаючи на російську агресію. Життя за стандартами європейської родини – частина майбутньої перемоги нашої країни [11]. Україна має намір рухатися шляхом кліматичної нейтральності та енергоефективності. Уряд України, навіть у складний воєнний період, дбаючи про дотримання європейського курсу, прикладає значних зусиль для імплементації законодавства ЄС у вітчизняний законодавчий простір.

В сучасних умовах загострення екологічних проблем та вирішення завдань продовольчої безпеки особливої актуальності набуває збільшення обсягів вирощування овочів, зокрема сприяння розвитку ринку органічної продукції. Ринок овочів, якому притаманні особливості відтворювального процесу, є одним із стратегічних агропродовольчих ринків, що забезпечує продовольчу безпеку країни. До того ж, останнім

часом органічне сільське господарство набуває все більшої популярності у розвинених країнах. Вітчизняна органічна продукція активно реалізується за кордоном і користується великим попитом у всьому світі, у першу чергу у країнах Євросоюзу та США.

Україна, маючи великий природний потенціал (кліматичні умови, родючі землі, наявність трудових ресурсів), має нагоду розвивати органічне овочівництво. Експорт української органічної продукції у 2020 р. становив приблизно 204 млн. дол., 73 % якого припадало на європейські країни, 24 % – на Північну Америку. По країнах експорт склав: до США – 48,5 млн. дол., до Нідерландів – 29,5 млн. дол., до Німеччини – 27 млн. дол., до Канади – 25,3 млн. дол., до Польщі – 19,6 млн. дол. [12].

Україна відіграє все більшу роль на світовому аграрному ринку. Всього два десятиліття тому експорт українського зерна був спроможний нагодувати 40 млн. людей, а сьогодні вже – понад 400 мільйонів. У 2019-2021 рр. на Україну припадало майже 10 % світового експорту пшениці, 15 % – кукурудзи, 15 % – ячменю та майже 50 % експорту соняшникової олії [13].

За даними ТОВ «Органік Стандарт», протягом 2022 року, попри повномасштабне військове вторгнення росії на територію України, Україна експортувала 245600 тонн органічної продукції на суму 219 млн. дол. до 36 країн світу, що майже дорівнює експорту органічної продукції у 2021 році (261000 т, 222 млн. дол.). Переважна більшість органічної продукції з України була експортована в країни Європи (95 %) [14].

Через повномасштабну війну внутрішні продажі української органічної продукції скоротилися на 36 % за обсягом (6280 т) та на 48 % за вартістю (близько 17 млн. дол. США) у 2022 році порівняно з 2021 роком (відповідно до результатів дослідження органічного ринку України, проведеного ТОВ «Органік Стандарт» у партнерстві з Organicinfo.ua за підтримки Швейцарії в рамках швейцарсько-українських програм «Розвиток торгівлі з вищою доданою вартістю в органічному та молочному секторах України» (QFTP) та «Органічна торгівля заради розвитку» (OT4D)) [14].

Найбільшими країнами-імпортерами української органічної продукції у 2022 році були Нідерланди, Німеччина, Австрія, Швейцарія, Польща, Литва, США, Італія, Велика Британія та Чеська Республіка. Українські органічні виробники також експортували в деякі країни Азії та Північної Америки.

Відповідно до звіту Європейської Комісії, у 2022 році Україна піднялася на дві сходинки, порівняно з 2021 роком, і посіла 3-є місце зі 125 країн за обсягами імпортованої органічної продукції до ЄС [14].

Сталий розвиток сільського господарства дозволить вирішити проблему продовольчої безпеки.

До причин продовольчої небезпеки призводять наступні чинники: наявність конфлікту, окупація тероризм, зміни клімату, антропогенні катастрофи й стихійні лиха, дефіцит природних ресурсів, нерівність, суцільна бідність й низька якість управління, що призвела до продовольчої кризи й загрози продовольчій безпеці.

Економічна безпека – це такий стан національної економіки, який дозволяє зберігати стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз і здатний задовольнити потреби особи, сім'ї, суспільства, держави. Перш за все, економічна безпека включає й такі складові: енергетичну, технологічну, соціально-економічну, фінансову. Однак головним чинником тут є продовольча безпека. Оскільки в загальному плані під безпекою розуміють захищеність країни від загроз, спроможність національної економіки забезпечити свій незалежний розвиток за різних несприятливих умов, у здатності її зберігати або, принаймні, швидко відновлювати критичний рівень відтворення в умовах припинення зовнішнього постачання чи внутрішніх кризових ситуацій, а також у здатності держави захистити національні економічні інтереси від зовнішніх та внутрішніх загроз.

У забезпеченні продовольством населення і вирішення тим самим питань продовольчої безпеки великого значення набуває використання сучасних технологій, які останнім часом все ширше використовуються у всіх сферах життєдіяльності людей. Не залишився поза увагою і агропромисловий комплекс, до складу якого зокрема входить ринок овочів. Ринок овочів потребує особливої уваги і не лише з причини збагачення організму людини вітамінами, мінералами та корисними елементами, а й з причини того, що він вимагає особливої великих фінансових витрат на впровадження новітніх технологій.

Використання сучасних технологій дозволяє збільшувати врожайність та якість сільськогосподарських культур, а такі методи, як селекція, гібридизація рослин, генна інженерія сприяють створенню найбільш продуктивних видів агрокультур. З кожним роком на поля виїжджають все більш високотехнологічні агрегати, обладнані GPS-навігацією і системою телематики. А впровадження сучасного інструментарію діагностики надає можливість контролювати стан сільгоспугідь, здійснювати моніторинг різних процесів: рівня водозабезпечення, своєчасного внесення добрив, коригування заходів обробки рослин, що дає можливість визначати оптимальні умови для виробництва сільськогосподарських культур [15]. Також у системі ринкового відтворювального циклу використання сучасних технологій забезпечує відстеження у реальному часі надходження сільгосппродукції до торгових мереж та її реалізацію, що створює сприятливі умови для усунення логістичних розривів в ланках товароруху продукції.

Відповідно до воєнного стану та повоєнного відновлення сільського господарства використання SMART-технологій має здійснюватись для підвищення врожайності сільськогосподарських угідь, балансування попиту та пропозиції на агропродовольчих ринках, створення нових видів продукції тощо.

Висновки. Останнім часом посилюються глобалізаційні зрушення в економічних системах держав світу, що знаходить відображення в інституційному та ринковому бізнес-середовищі. Тому своєчасне прийняття управлінських рішень на загальнодержавному рівні у частині розроблення планів та стратегій, особливо у питаннях формування продовольчої безпеки, має першочергове значення. Формування стратегії розвитку України, особливо в умовах воєнного стану, передбачає необхідність формування низки показників економічної безпеки, у першу чергу, це стосується рівня самозабезпечення продовольством і вирішення проблем імпортозаміщення. Ці напрямки виступають елементами міжнародної конкурентної позиції країни у глобальному вимірі та визначають напрямки її сталого зростання і безпосередньо впливають на забезпечення продовольчої безпеки.

У рамках Європейського зеленого курсу у ЄС постійно здійснюється моніторинг переходу до сталої системи харчування з метою зменшення екологічного та кліматичного сліду. Такий регулярний збір даних та їх аналіз надає змогу здійснювати комплексну оцінку впливу всіх чинників на навколишнє середовище та здоров'я людей. Така стратегія дозволяє виявити зв'язок між здоровими людьми, здоровим суспільством, здоровою планетою.

Запланований Порядок денний сталого розвитку до 2030 року закликає всі країни працювати у напрямку ліквідації голоду і його подальшому запобіганню. Вирішення цього питання можливе лише в умовах забезпечення стійкого розвитку сільського господарства та продовольчих систем, стабільного постачання продовольства, доступності повноцінного харчування та охорони здоров'я. Саме на забезпечення першочергових потреб мають бути спрямовані дії світових організацій, що регламентують норми міжнародного права, зокрема гуманітарного права.

Список використаних джерел

1. Концепція. Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку.
URL: <http://wcd.org.ua/uk/sustainable-development/conception>

2. 17 Цілей сталого розвитку Global Compact Network Ukraine URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/>
3. Як ООН підтримує Цілі сталого розвитку в Україні. Організація Об'єднаних Націй Україна <https://ukraine.un.org/uk/sdgs>
4. Про Цілі сталого розвитку України до 2030 року. Указ Президента України №722/2019 від 30.09.2019 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
5. Гаркавий В. Теоретичні основи розробки стратегії сталого розвитку сільського господарства. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 2, No. 4, 2023, pp. 56-64. doi: 10.46299/j.isjmef.20230204.07. URL: <https://isg-journal.com>
6. Попова О.В. Європейські орієнтири для сталого відновлення агропродовольчої системи в Україні URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-12/tezi-gch_gotove_final_35.pdf
7. Попова О. Л., Панкратова Л. Л., Зелена архітектура САП ЄС: орієнтири для розбудови при повоєнному відновленні України. Економіка України. 2023. № 8. С. 78-96. URL: https://doi.org/10.15407/econo_myukr.2023.08.078
8. Farm to Fork strategy. URL: https://ec.europa.eu/food/horizontal-topics/farm-fork-strategy_en
URL: https://organicinfo.ua/wp-content/uploads/2020/08/EU_-Farm-to-Fork-Strategy_UA_fin.pdf
9. Що таке Європейський зелений курс URL: <https://ecoaction.org.ua/eu-green-deal.html>
10. Європейський зелений курс і кліматична політика України : аналіт. доп. / [С. П. Іванюта, Л. М. Якушенко] ; за заг. ред. А. Ю. Сменковського. Київ: НІСД 2022. 95 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2022.12>
URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-07/dopov-greendeal-1-red-pogod-doverstki_12_07_2022_gotove.pdf
11. Україна готова дотримуватися Європейського «зеленого» курсу, незважаючи на російську агресію – глава Мінприроди. Interfax-Україна. 02.02.2023. URL: <https://interfax.com.ua/news/greendeal/888682.html>
12. Експорт органічної продукції з України в 2020 р. – понад 200 мільйонів доларів США URL: <https://organicinfo.ua/news/ukrainian-organic-export-2020>
13. Огляд продовольчої безпеки та політики в Україні Центр досліджень продовольства та землекористування (KSE Агроцентр) 17 травня 2022 р. https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/05/Food-security-and-policy-in-Ukraine_ukr.versiya-1.pdf
14. Органічне виробництво в Україні Міністерство аграрної політики та продовольства України 09.02.2024. URL: <https://minagro.gov.ua/napryamki/organichne-virobnictvo/organichne-virobnictvo-v-ukrayini>
15. Технології в сільському господарстві URL: https://landlord.ua/news/_tekhnohii-v-silskomuhospodarstvi/

Nataliya NOSOVA,

field engineer,

DU "Institute of Market and Economics-ecological research of the National Academy of Sciences of Ukraine", Ukraine

MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURE SECTOR OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF THE EUROPEAN GREEN COURSE

Abstract: The subject of the study is the relationship between the Sustainable Development Goals announced at the UN meeting, the European Green Deal and the possibilities of promoting the further development of the agri-food sector of Ukraine taking into account these directions. The introduction of new management approaches to the agri-food sector of Ukraine will contribute to the development of a new management concept in the direction of supporting organic agriculture. The state of the vegetable market of Ukraine and the possibilities of further development of organic vegetable growing have been analyzed.

Keywords: European Green Course, sustainable development goals, agri-food sector, organic vegetable growing, food security.

Оксана ОНИЩЕНКО,
канд. наук з держ.упр., доцент, доцентка кафедри підприємництва,
менеджменту організацій та логістики
Запорізький національний університет, Україна
ORCID 0000-0002-3009-3856
oksana.onishchenko.znu@gmail.com

Катерина ОНУШКО,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
освітньої програми «Підприємництво та комерційна логістика»
Запорізький національний університет, Україна
ORCID 0009-0002-6500-6190
katerina.onushko7@gmail.com

ЗНАЧЕННЯ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Анотація. Дане дослідження присвячене розгляду питання значення та ролі теорії організацій для менеджменту сучасного розвитку. В результаті дослідження зроблено висновки про суттєве значення теорії організацій в даному напрямку як на мезо-, так і на макрорівні, адже проблеми сталого розвитку є глобальними за своєю природою, тому необхідно мати системний та всебічний підхід до їх вирішення, що робить теорію організацій надзвичайно важливою для досягнення цілей сталого розвитку.

Ключові слова: теорія організацій, сталий розвиток, ефективність організацій

Актуальність. Актуальність обраної для дослідження теми обумовлена кількома значущими тенденціями сучасного менеджменту. По-перше, це – поширеність концепції сталого розвитку – адже, зростаюча свідомість про необхідність збалансованого підходу до екологічних, соціальних та економічних аспектів розвитку підкреслює важливість використання теорії організацій для досягнення цих цілей. Крім того, необхідно звернути увагу на перманентну потребу в інноваціях та адаптації, тому що організації повинні адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, щоб залишатися конкурентоспроможними та відповідати сучасним стандартам сталого розвитку. Організації відіграють ключову роль у вирішенні проблем сталого розвитку, тому їхня ефективність та спроможність досягати сталості має велике значення для суспільства в цілому. Не можна оминати також потребу в удосконаленні управлінських практик, адже в контексті складних викликів сучасного світу, організації шукають нові підходи до управління, а теорія організацій може надати цінних інструментів та методик для досягнення сталого розвитку.

Постановка завдання. Завданням даного дослідження є розгляд питання значення та ролі теорії організацій для менеджменту сучасного розвитку та аналіз прикладів прикладного застосування теорії організацій з метою підвищення ефективності діяльності організацій та реалізації принципів концепції сталого розвитку.

Результати дослідження. Теорія організацій – це галузь знань, яка вивчає природу, структуру, функції та поведінку організацій. Вона є основою для управління організаціями, а також для розуміння їхнього впливу на суспільство [1].

Теорія організацій має велике значення для менеджменту сталого розвитку, оскільки вона допомагає розуміти, як організації можуть ефективно функціонувати в умовах складних екологічних, соціальних та економічних викликів, щоб досягти сталого розвитку.

Сучасний підхід до теорії організацій характеризується такими основними тенденціями [2]:

— Пріоритетність системного підходу. Організації розглядаються як складні

системи, які складаються з взаємозалежних елементів. Цей підхід дозволяє краще зрозуміти взаємодію між різними компонентами організації та її взаємодію зі зовнішнім середовищем.

— Увага до людського фактору. Людські ресурси є одним із найважливіших активів організації. Сучасна теорія організацій досліджує способи мотивації, розвитку та управління людським потенціалом.

— Актуальність інновацій. Сучасні організації повинні постійно інноваційно розвиватися, щоб виживати в конкурентному середовищі. Теорія організацій вивчає, як організації можуть стимулювати інновації та впроваджувати їхні результати.

— Увага до екологічного підходу. Цей підхід розглядає організацію як відкриту систему, яка взаємодіє зі своїм зовнішнім середовищем. Еколого-орієнтовані теорії організації досліджують, як фактори зовнішнього середовища впливають на діяльність організації, а також як організація може адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

— Увага до організаційної культури, яка впливає на поведінку працівників, ефективність організації та її взаємодію з зовнішнім середовищем. Сучасні теорії організації досліджують, як створювати та розвивати ефективну організаційну культуру.

Місце теорії організацій у системі знань є важливим. Вона є основою для управління організаціями, а також для розуміння їхнього впливу на суспільство. Теорія організацій дає менеджерам інструменти для ефективного управління організаціями, а також допомагає їм розуміти, як організації функціонують і розвиваються.

Стосовно значення теорії організацій саме для сталого розвитку, можна навести приклади того, як теорія організацій може використовуватися в сучасному світі для забезпечення даних цілей:

— Менеджери використовують теорію організацій для розробки систем мотивації та винагороди, які стимулюють працівників до продуктивної праці.

— Теорія організацій використовується для розробки нових форм організації праці. Наприклад, такі форми організації праці, як гнучкий графік роботи, дистанційна робота та командна робота, базуються на теоріях організацій.

— Менеджери також використовують теорію організацій для розробки стратегій розвитку організацій, які дозволяють їм виживати в конкурентному середовищі.

— Теорія організацій використовується для вирішення соціальних проблем. Наприклад, теорії організацій використовуються для розробки програм соціального підприємництва, корпоративної соціальної відповідальності та соціальної відповідальності корпорацій.

Відповідно, теорія організацій, не зважаючи на її сприйняття як суто теоретичного інституту та наукової галузі, як бачимо – має абсолютно прикладне застосування при вмілому та ефективному менеджменті, адже постійно адаптується до вимог сучасності, відображаючи динаміку сучасного світу та потреби організацій у впевненому та результативному управлінні.

Таким чином, теорія організацій є важливою галуззю знань, яка має широкий спектр застосування в сучасному світі. Вона допомагає менеджерам ефективніше управляти організаціями, а також вирішувати соціальні проблеми.

Висновки. Таким чином, можна виділити деякі ключові аспекти, які визначають значення теорії організацій для менеджменту сталого розвитку. До них віднесемо наступні:

1. Структура організації: теорія організацій допомагає розуміти, які структурні форми і типи управління можуть бути ефективними для досягнення сталого розвитку. Наприклад, гнучка структура може сприяти інноваціям та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

2. Стратегічне управління: теорія організацій допомагає визначити стратегії, спрямовані на досягнення сталого розвитку. Це може включати розробку сталі екологічної, соціальної та економічної стратегій, а також управління ризиками та можливостями.

3. Управління змінами: враховуючи необхідність адаптації до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах, теорія організацій надає інструменти для управління змінами. Це включає в себе розробку стратегій змін, комунікації та мобілізації персоналу.

4. Створення культури сталого розвитку: теорія організацій допомагає розуміти, як створити культуру, що сприяє сталому розвитку. Це включає в себе розвиток цінностей, норм та практик, які сприяють збалансованому підходу до екологічної, соціальної та економічної відповідальності.

5. Управління людськими ресурсами: теорія організацій надає інструменти для ефективного управління людськими ресурсами в контексті сталого розвитку. Це включає в себе розробку програм навчання та розвитку, мотиваційних систем, а також залучення персоналу до цілей сталого розвитку.

В цілому можна дійти висновку, що теорія організацій є важливим інструментом для розуміння та реалізації концепцій сталого розвитку в практичній діяльності організацій. Вона допомагає організаціям пристосовуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечуючи їхню стійкість та успішність у майбутньому.

Список використаних джерел

1. Монастирський Г.Л. Теорія організації : підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с.
2. Онищенко О. А. Теорія організацій : конспект лекцій (англійською мовою) для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2019. 122 с.

Oksana ONYSHCHENKO,

Ph.D. in Public Administration, Assistant Professor,

Department of entrepreneurship, management of organizations and logistics

Zaporizhzhia national University, Ukraine

Katerina ONUSHKO,

bachelor's student,

educational program “Entrepreneurship and logistics”

Zaporizhzhia National University, Ukraine

SIGNIFICANCE OF ORGANIZATION THEORY FOR THE MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Abstract. This research is devoted to consideration of the question of the meaning and role of the theory of organizations for the management of modern development. As a result of the study, conclusions were made about the essential importance of the theory of organizations in this direction at both the meso- and macro-level, because the problems of sustainable development are global in nature, therefore it is necessary to have a systematic and comprehensive approach to their solution, which makes the theory of organizations extremely important to achieve the goals of sustainable development.

Keywords: theory of organizations, sustainable development, effectiveness of organizations

Єлена ПРОХОРОВА,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0002-0637-5415
prokhorova.yeliena@kneu.edu.ua

ЗМІНИ СТРУКТУРИ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ ВІДПОВІДНО ДО ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 7 В УКРАЇНІ

Анотація. Проаналізовано структуру виробництва електроенергії в Україні. Визначено негативний вплив війни на енергосистему країни. Окреслено напрями післявоєнного відновлення вітчизняної енергосистеми.

Ключові слова: структура джерел енергії, розподілена децентралізована генерація

Актуальність. Україна визначила ключові індикатори щодо цілей сталого розвитку номер 7 про доступ до джерел енергії для всіх і поступово знижувала енергоємність валового внутрішнього продукту і втрати теплової і електричної енергії в мережах, збільшувала частку відновлювальних джерел енергії у сукупному виробництві електроенергії. Війна вплинула на суттєве зменшення генерації енергії, руйнування розподільчих мереж. У період післявоєнного відновлення енергосистеми країни слід урахувати потенційні загрози і використовувати прогресивні економічні і екологічні технології в енергетиці.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз структури виробництва електроенергії в Україні, виявлення ефективності розподілу енергії, визначення впливу війни на стан енергосистеми і обґрунтування подальших напрямів розбудови енергосистеми країни.

Результати дослідження. Відповідно до Указу Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» ціль номер 7 передбачає «забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії для всіх» [1].

Аналіз структури виробництва електроенергії в Україні за період з 2015 до 2022 року свідчить про те, що більше половини генерації електроенергії відбувається на атомних електростанціях (таблиця, рисунок). Ще до чверті від загального обсягу генерації забезпечували теплоелектростанції. Частка альтернативних джерел енергії досягала 10 відсотків. Після повномасштабного вторгнення ворога на територію України в лютому 2022 року з'явилися фактори, які суттєво впливають на виробництво електроенергії в країні. По-перше, частина електростанцій були частково або повністю зруйновані; по-друге, частина генеруючих потужностей опинилися на тимчасово окупованих територіях або у зоні військових дій. По-третє, частково зруйнованою є і інфраструктура розподілу енергії. Близько 45 відсотків високовольтних трансформаторів на підконтрольних територіях пошкоджені або знищені [3]. По-четверте, Україна відмовилась від імпорту первинних енергоресурсів з країни-агресора.

Перераховані чинники призвели до суттєвого зниження обсягів виробництва електроенергії. За свідченнями експертів, з 2022 року атомна генерація знизилася на 44 відсотки, гідроенергуюча потужність – на 29 відсотків, потужність відновлюваних джерел енергії – на 24 відсотки. Але, як і до війни, атомна генерація переважає у структурі джерел енергії [4]. Нерівномірними є втрати енергетичних потужностей в різних частинах країни. Наприклад, державна енергогенеруюча компанія «Центренерго» втратила 100 відсотків генерації [5].

Таблиця – Структура виробництва електроенергії в Україні у 2015-2022 роках за джерелами генерації, %

Рік	Україна	ТЕС ГК	ТЕЦ та когенераторні установки	ГЕС	ГАЕС	АЕС	Блокстанції	Альтернативні джерела енергії (ВЕС, СЕС, Біомаса)
2015	100,0	31,3	3,9	3,3	1,0	55,5	3,9	1,0
2016	100,0	32,2	4,3	4,8	1,0	52,3	4,3	1,0
2017	100,0	29,0	7,0	5,8	1,0	55,1	1,0	1,2
2018	100,0	30,0	6,9	6,5	1,0	52,9	0,9	1,6
2019	100,0	29,2	7,1	4,2	0,8	53,9	1,2	3,6
2020	100,0	36,2	11,7	5,5	1,5	69,7	1,6	10,0
2021	100,0	23,8	5,5	5,9	0,8	55,0	1,0	8,0
2022	100,0	21,4	5,1	8,5	1,1	54,8	0,6	8,4

Джерело: розроблено автором на основі [2]

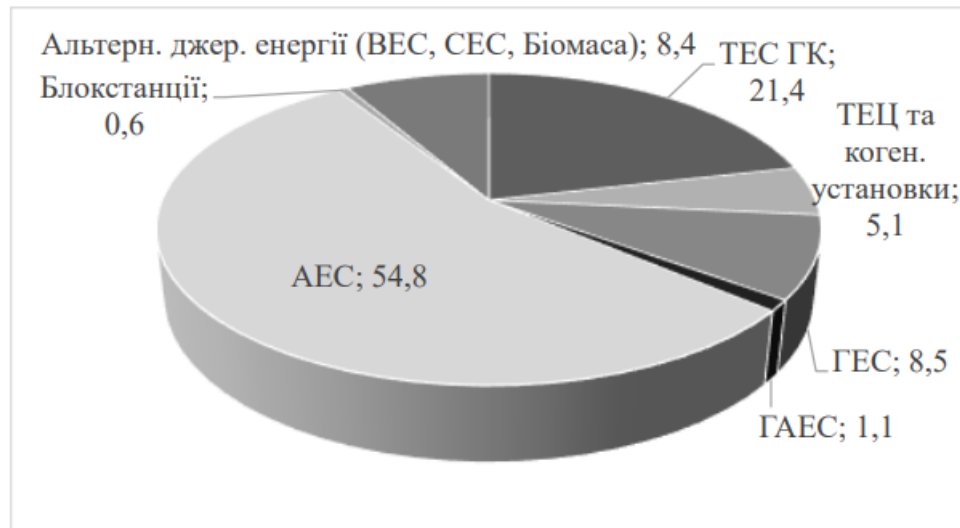


Рисунок – Структура виробництва електроенергії в Україні у 2022 році за джерелами генерації

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Такі руйнівні наслідки впливу військових дій потребують ухвалення рішень про шляхи відновлення енергетичної галузі України у післявоєнний період. Фахівці звертають увагу, що через вразливість руйнування централізованої системи енергогенерації і розподільчих потужностей слід обґрунтувати перехід до децентралізованої або розподіленої генерації, яка передбачає максимальне наближення невеликих об'єктів генерації енергії до споживачів [6]. Звичайно, такі рішення потребують урахування не лише технологічних і безпекових чинників, але й економічне обґрунтування. З одного боку, при генерації енергії у великих обсягах досягається ефект масштабу. З іншого боку, статистика технологічних витрат електричної енергії в розподільчих електромережах свідчить, що у 2015-2022 роках такі втрати становили від 9,8 до 11,1 відсотка [7]. Тобто варто порівняти втрати енергії в розподільчих мережах і можливу вищу собівартість електроенергії при розподіленій децентралізованій генерації. Також варто при плануванні післявоєнного відновлення енергосистеми країни використовувати сучасні енергоефективні технології. Так, енергоємність валового внутрішнього продукту (витрати первинної енергії на одиницю ВВП), кг н. е. на міжнародний долар за ПКС 2011 у 2015-2020 роках становила від 0,187

до 0,166, і цей показник мав тенденцію до зниження. Але даних за 2021-2023 роки немає [9].

Висновки. У структурі виробництва електроенергії в Україні переважають атомні і теплові електростанції. Поступово зростає частка відновлювальних джерел енергії відповідно до цілей сталого розвитку номер 7. Знижуються втрати теплової і електричної енергії в мережах. З початком війни енергетична галузь зазнала суттєвих змін: зменшено обсяги генерації енергії, частина генеруючих та розподільчих потужностей зруйнована. Плануючи повоєнну відбудову енергосистеми країни слід орієнтуватися на сучасні екологічні і економічні технології, які забезпечуватимуть досягнення цілей сталого розвитку щодо доступу громадян до недорогих, надійних і стійких джерел енергії.

Список використаних джерел

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
2. Виробництво електроенергії, млрд. кВт·год. Цілі сталого розвитку: індикатори для України. Державна служба статистики України. <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/7-1-1/>
3. Енергетична галузь в Україні та світі. Прогнози та поточні виклики. BDO Україна. <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/energy-sector-in-ukraine-and-the-world-forecasts-and-challenges>
4. Кирило Криволап. *Українська енергосистема 2023-2024: проблеми, виклики та перспективи*. Рубрика. <https://rubryka.com/blog/ukrayinska-energosystema/>
5. Андрій Стасюк. *Знищені ТЕС "Центрэнерго" — що буде з українською енергосистемою та чи є альтернативи цим станціям*. Суспільне новини. 12.04.2024. <https://suspilne.media/724317-zniseni-tes-centrengo-so-bude-z-ukrainskou-energosistemou-ta-ci-e-alternativi-cim-stanciam/>
6. Повоєнна енергосистема: як врахувати всі нюанси. UKRAЇНСЬКА ENERGETИКА/ 23 червня 2023 <https://ua-energy.org/uk/posts/povoienna-enerhosystema-ia-k-vrakhuvat-vsi-niuan-sy>
7. Технологічні витрати електричної енергії в розподільчих електромережах, %. Цілі сталого розвитку: індикатори для України. Державна служба статистики України <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/7-1-2/>
8. Втрати тепла в тепломережах, %. Цілі сталого розвитку: індикатори для України. Державна служба статистики України. <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/7-1-3/>
9. Енергоємність ВВП (витрати первинної енергії на одиницю ВВП), кг н. е. на міжнародний долар за ПКС 2011. Цілі сталого розвитку: індикатори для України. Державна служба статистики України <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/7-4-1/>

Yeliena PROKHOROVA,
Ph.D., Associate Professor,
Management department

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

CHANGES IN THE STRUCTURE OF ENERGY SOURCES IN ACCORDANCE WITH THE GOALS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT 7 IN UKRAINE

Summary. The structure of electricity production in Ukraine is analyzed. The negative impact of the war on the country's energy system has been determined. The directions of the post-war recovery of the domestic energy system are outlined.

Key words: structure of energy sources, distributed decentralized generation

Олександр СЕРГЄЄВ,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
освітньо-наукова програма «Економіка»,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Україна
ORCID 0009-0005-2445-5434
serhieiev.oleksandr@chnu.edu.ua

ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПОБУТОВИМИ ВІДХОДАМИ

Анотація. В даній роботі розглядаються інноваційні практики в контексті збирання, сортування та переробки побутових відходів в Україні. Описується вплив нового законодавства, яке сприяє впровадженню цифрових рішень, таких як «ЕкоСистема» та «ЕкоЗагроза». Також аналізуються сучасні технології, зокрема смарт-урни та штучний інтелект для оптимізації процесів сортування, плазмова газифікація та хімічний рециклінг, що дозволяє підвищити екологічну стійкість та економічну ефективність переробки відходів.

Ключові слова: управління відходами, технологічні інновації, побутові відходи, цифровізація, сталий розвиток

Актуальність. Інтеграція технологічних інновацій в управлінні відходами стає актуальною через зростаючі вимоги до збереження довкілля та підвищення продуктивності. Впровадження системи IoT, розумного сортування та моніторингу може значно покращити процеси збору та переробки, зменшуючи вплив на довкілля та оптимізуючи використання ресурсів. Це відповідає світовим трендам сталого розвитку та відкриває шлях до переходу до циркулярної економіки, що є важливим для виконання міжнародних екологічних зобов'язань.

Постановка завдання. Основним завданням дослідження є аналіз потенціалу сучасних технологій у сфері управління побутовими відходами в контексті оптимізації процесу збору, сортування та переробки. Також вивчення сучасних інноваційних практик, які можуть бути використані в Україні під час військових дій та сприятимуть післявоєнній відбудові.

Результати дослідження. Поточний стан технологій управління побутовими відходами в Україні характеризується рядом викликів та можливостей для покращення. Наразі українська система поводження з відходами стикається з проблемами неефективного сортування, логістики та вторинного використання побутових відходів. Крім цього важливим фактором утворення відходів є відсутність поінформованості населення щодо правил та шляхів поводження з ними.

Проте, аналізуючи останні зміни та інновації в сфері управління побутовими відходами в Україні, можна побачити значні кроки у напрямку цифровізації та модернізації цієї важливої галузі. Новий закон України «Про управління відходами» [1], який був прийнятий 9 липня 2023 року, відіграє ключову роль у модернізації та технологічному розвитку сфери поводження з відходами. Закон створює правову основу для впровадження сучасних технологій у даній сфері. Це включає деталізацію та зміцнення нормативної бази, необхідної для ефективного впровадження новітніх цифрових рішень, наприклад систем розумного моніторингу та керування відходами.

Одним із основних інструментів, що введено у дію завдяки новому законодавству, є урядова «ЕкоСистема» – інтегрована онлайн-платформа, яка об'єднує всіх учасників процесу управління відходами, а також виступає єдиним джерелом екологічної інформації та надання адміністративних послуг у сфері захисту довкілля. Платформа впроваджує декларації у режимі «peopleless» та «paperless», значно спрощуючи процеси звітування для підприємств. Це включає електронний реєстр висновків на транскордонне перевезення відходів і QR-витяги з екологічної інформації, які мінімізують бюрократичні бар'єри та сприяють прозорості. Наприклад, за останніми даними Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України в 2023 році зареєстрували майже 50 тисяч декларацій про відходи в повністю автоматичному режимі [2].

Ще один проект, вартий уваги, це «ЕкоЗагроза» – інноваційний веб-ресурс та мобільний додаток, створені Міністерством захисту довкілля та природних ресурсів України, який дозволяє користувачам швидко фіксувати та повідомляти про екологічні інциденти. Це сприяє оперативному втручання відповідних органів та ефективному

вирішенню проблем. Він відіграє важливу роль у інформуванні громадськості про екологічні загрози та злочини, особливо у воєнний час, а також залучає до процесу моніторингу, що підвищує громадську обізнаність та відповідальність [3]. Надіслані громадянами понад 2100 повідомлень не лише сприяють документуванню шкоди, завданої природі, але й підкреслюють значення громадської відповідальності та співпраці з органами влади для реагування на екологічні виклики, особливо у кризових ситуаціях [4].

Як ми бачимо в останні роки Україна зрушила з місця у питанні управління відходами, що підтверджується впровадженням нових законодавчих ініціатив та технологічних проєктів. Проте, аналіз світового досвіду та ознайомлення з інноваційними рішеннями, які вже успішно функціонують в інших країнах, вказує на значний потенціал для подальшого розвитку та оптимізації цих процесів в Україні.

В умовах глобальної інтеграції та обміну технологіями, важливо звернути увагу на такі інновації, як смарт-урни для сміття, датчики рівня відходів, а також робота з штучним інтелектом, який сьогодні використовується майже у всіх галузях.

В Україні, де інфраструктура переробки відходів часто є застарілою або пошкодженою через військові дії, впровадження розумних урн може значно підвищити ефективність сортування. Такі урни, використовуючи штучний інтелект автоматично розпізнають та сортують вторинну сировину, знижуючи навантаження на персонал та мінімізуючи помилки в сортуванні [5, с. 220]. Іншим прикладом інноваційного впровадження є смарт-урни компанії «Bigbelly». «Bigbelly» є високотехнологічною системою збору сміття, що об'єднує сонячну енергію із смарт-технологіями для ефективнішого збору відходів і ресайклінгу. Ці урни оснащені сенсорами, які визначають ступінь заповнення контейнера і можуть надсилати сигнали комунальним службам, коли потрібно вивезення сміття. Вони також використовують систему автоматичного пресування, яка дозволяє збільшити ємність відходів, зменшуючи частоту їх вивозу. Це не тільки покращує ефективність роботи комунальних служб, але й сприяє зниженню викидів вуглекислого газу завдяки зменшенню кількості поїздок вантажівок [6].

Вищезазначені технології вже активно використовуються у світі для оптимізації процесів управління побутовими відходами, що демонструють їхню ефективність та реалістичність. У вересні 2022 року місто Брашов (Румунія) оголосило про ініціативу заміни стандартних сміттєвих баків на розумні урни для переробки, плануючи придбати 275 таких систем на суму близько 6 мільйонів євро. Цей крок у межах Румунського плану національного відновлення та стійкості відображає стратегічний підхід до модернізації управління відходами [7].

Единбург, у свою чергу, запровадив проєкт розумного міста, в рамках якого компанія North Inc. постачатиме близько 11 тисяч розумних датчиків для сміттєвих контейнерів. Ці датчики дозволяють оптимізувати логістику збору відходів, що сприяє ефективнішому управлінню міськими ресурсами і зниженню викидів вуглекислого газу [7].

Розглядаючи інновації в контексті переробки відходів, варто звернути увагу на кілька передових технологій, які забезпечують не тільки ефективне використання ресурсів, але й мінімізацію екологічного впливу. Однією з таких технологій є плазмова газифікація, яка дозволяє перетворити органічні відходи на синтетичний газ за допомогою високих температур. Цей процес не тільки сприяє зниженню обсягів відходів, але й виробляє енергію, що може бути використана для електричних потреб міста або промислових об'єктів [8]. Наприклад, канадська компанія OMNI Conversion Technologies Inc. (OMNI) за допомогою свого обладнання плазмової газифікації Omni200 має на меті перетворити місто в перше місто у світі без відходів. Обладнання в рамках проєкту «Zaragoza Zero Residues» буде переробляти неперероблені відходи в чистий синтез-газ, який буде використовуватися для виробництва метанолу та чистого водню, зменшуючи викиди CO₂ [9].

Ще один перспективний метод — хімічний рециклінг, який дозволяє розщеплювати пластмаси до їхніх базових молекул і використовувати їх для виробництва нових виробів. Цей процес відрізняється від традиційного механічного рециклінгу, оскільки дозволяє переробляти пластик неодноразово без втрати якості. Наприклад, технології, розроблені компанією Ionica Technologies (Нідерланди), показують, як звичайний ПЕТ пластик може

бути перетворений на високоякісний матеріал, готовий до повторного використання у виробничих процесах. В 2019 році Ioniqa ввела в експлуатацію завод потужністю 10 кілотонн у Нідерландах, що дозволяє компанії здійснювати безперервний апсайклінг ПЕТ пластиків на промисловому рівні. Завод здатен переробляти всі типи пластиків, включаючи кольоровий, у високоякісну сировину для упаковки харчових продуктів, сприяючи зменшенню залежності від нафти для виробництва нового ПЕТ пластику [10].

Ці приклади свідчать про реальну можливість та переваги використання технологічних інновацій у галузі управління відходами і можуть служити зразком для подальшої імплементації таких рішень в Україні, як під час військових дій, так і в період післявоєнної відбудови.

Висновки. Інтеграція технологічних інновацій у процеси управління відходами в Україні стає важливою на тлі світових викликів екологічного збереження та необхідності оптимізації ресурсів. Основні законодавчі зміни, як новий закон “Про управління відходами”, сприяють модернізації цієї сфери, зокрема через розвиток цифрових платформ, таких як “Еко-система” та “ЕкоЗагроза”. Технології збору та сортування відходів, включаючи смарт-урни та системи розумного сортування з використанням штучного інтелекту, відіграють ключову роль у підвищенні ефективності цих процесів. Ці технології дозволяють значно знизити помилки в сортуванні та оптимізувати логістику збору, що призводить до кращого вторинного використання матеріалів і зменшення екологічного впливу. Подальше впровадження передових технологій, на кшталт плазмової газифікації та хімічного рециклінгу, відкриває нові можливості для ефективного використання ресурсів та покращення стану довкілля. Ці зміни можуть сприяти не тільки екологічному, але й економічному розвитку України у поствоєнний період, враховуючи глобальні тенденції сталого розвитку та взаємодію з міжнародними партнерами у сфері технологій.

Список використаних джерел

1. Про управління відходами: Закон України від 20.06.2022 №2320-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text>
2. ЕкоСистема. Офіційний веб-сайт. URL: <https://eco.gov.ua/>
3. ЕкоЗагроза. Офіційний ресурс Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: <https://ecozagroza.gov.ua/>
4. Українці активно долучаються до фіксації воєнних злочинів. URL: <https://eco.gov.ua/news/ukrayinci-aktivno-doluchayutsya-do-fiksaciyi-voyennih-zlochyniv-i-vzhe-nadislali-ponad-2100-povidomlen-pro-shkodu-dovkilliyu-cherez-dodatok-ekozagroza>
5. Дорожня карта реалізації Закону України «Про управління відходами»: збірка матеріалів Національного форуму «Поводження з відходами в Україні: законодавство, економіка, технології» (м. Київ, 24–25 листопада 2022 р.). Київ : Центр екологічної освіти та інформації, 2022. 248 с.
6. Bigbelly. Офіційний веб-сайт. URL: <https://bigbelly.com/>
7. Smart Trash Bins Market Size & Share Analysis - Growth Trends & Forecasts (2024 - 2029) URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/smart-trash-bins-market>
8. Коріненко Б. В., Худоярова О. С., Гура К. Ю., Ранський А. П. Циркулярна економіка та термохімічна конверсія твердих відходів, *Вісник ВІП*, вип. 4, с. 7–19, Серп. 2021.
9. OMNI to Support Zaragoza, Spain in Becoming the First «Zero Waste» City. URL: <https://omni.com/news-post/omni-to-support-zaragoza-spain-in-becoming-the-first-zero-waste-city/>
10. Ioniqa takes first 10 kiloton PET upcycling factory into operation. URL: <https://ioniqa.com/ioniqa-takes-first-10-kiloton-pet-upcycling-factory-into-operation/>

Oleksandr SERHIEIEV,

Ph.D. student,

Educational and scientific program «Economics»,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Ukraine

TECHNOLOGICAL INNOVATIONS IN HOUSEHOLD WASTE MANAGEMENT

Abstract. This research examines innovative practices in the context of collection, sorting, and recycling of household waste in Ukraine. It describes the impact of new legislation which facilitates the implementation of digital solutions, such as the "Eco-System" and "EcoThreat". The analysis also covers modern technologies, including smart bins and artificial intelligence for optimizing sorting processes, plasma gasification, and chemical recycling, which enhance environmental sustainability and economic efficiency in waste processing.

Keywords: waste management, technological innovations, household waste, digitalization, sustainable development

Юлія СЕРПЕНІНОВА,
канд. екон. наук, доцентка кафедри обліку та оподаткування
Сумський державний університет, Україна
ORCID 0000-0002-4448-3484
y.serpeninova@biem.sumdu.edu.ua
Сергій МАКАРЕНКО,
аудитор
Суми, Україна
ORCID 0000-0001-6455-3585

ІНТЕГРОВАНА ЗВІТНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗВІТУВАННЯ ЩОДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Анотація. У дослідженні розглядається роль інтегрованої звітності у сприянні сталому розвитку. Обговорюється еволюція інтегрованих систем звітності, їх узгодження з цілями фінансової стабільності та сталого розвитку, а також їхній вплив на прозорість і підзвітність. Також узагальнено результати досліджень щодо тенденцій у звітуванні щодо сталого розвитку. Підкреслено важливість інтегрованої звітності для просування цілісного створення цінності та формування практик корпоративної звітності.

Ключові слова: інтегрована звітність, сталий розвиток, залучення зацікавлених сторін, ЦСР, корпоративна звітність.

Актуальність. В епоху, позначену зростанням обізнаності про екологічні та соціальні проблеми, тема дослідження є актуальною у сучасному бізнес-середовищі, оскільки вона стосується зростаючої потреби в прозорих і комплексних практиках звітності, які включають як фінансові, так і нефінансові аспекти ефективності. Інтегрована звітність дозволяє організаціям повідомляти про свої процеси створення цінності, вплив на навколишнє середовище, соціальні ініціативи та практики управління в єдиній структурі, сприяючи підзвітності, залученню зацікавлених сторін і прийняттю обґрунтованих рішень. Вивчаючи ефективність інтегрованої звітності в просуванні цілей сталого розвитку, такі дослідження дають цінну інформацію компаніям, політикам, інвесторам та іншим зацікавленим сторонам, які прагнуть узгодити економічне зростання з екологічною та соціальною відповідальністю.

Постановка завдання. Завдання полягає в тому, щоб дослідити, як інтегрована звітність служить інструментом для сталого розвитку, розглядаючи її еволюцію, значення та вплив, враховуючи при цьому сучасні тенденції та виклики у звітності про сталий розвиток.

Результати дослідження. Інтегровану звітність було розроблено, щоб усунути недоліки традиційних методів звітності та задовольнити мінливі потреби зацікавлених сторін у ділових колах. Однак у сучасному динамічному та взаємопов'язаному світі вони вимагають більш цілісного розуміння діяльності організації, ризиків і наслідків. Інтегрована звітність намагається подолати цю прогалину шляхом об'єднання фінансової та нефінансової інформації в єдиний комплексний звіт. Фонд міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS Foundation) працює над тим, щоб узгодити алокацію капіталу та корпоративну поведінку з ширшими цілями фінансової стабільності та сталого розвитку через цикл інтегрованої звітності та мислення.

Щоб сприяти цьому баченню, Міжнародною радою з інтегрованої звітності (IIRC) було створено структуру <IR>. IIRC був створений у серпні 2010 року і мав на меті створити загальноприйнятту структуру для процесу, який призводить до комунікації організації про створення цінності з часом. Потім IIRC об'єднався з Радою стандартів бухгалтерського обліку сталого розвитку (SASB), щоб сформувати Value Reporting Foundation (VRF). Мета злиття полягала в тому, щоб надати інвесторам і корпораціям комплексну структуру корпоративної звітності по всьому спектру рушійних факторів і стандартів цінності підприємства для досягнення глобальних показників сталого розвитку. Таким чином, Рамкова програма була

взята VRF як один із своїх ключових ресурсів і тепер підтримуватиметься під її егідою [1]. Тож інтегрована звітність з'явилася як відповідь на недоліки традиційної системи звітності щодо охоплення ширшого процесу створення цінності організацій. З тих пір вона набула популярності, і численні компанії використовують її як засіб ефективнішого донесення своїх цінностей зацікавленим сторонам [2].

Інтегрована звітність і сталий розвиток – це тісно взаємопов'язані концепції, які мають спільну мету – сприяти створенню довгострокової цінності та добробуту суспільства. Інтегрована звітність надає організаціям основу для цілісного повідомлення про свою стратегію, управління, ефективність і перспективи, враховуючи ESG. Завдяки інтеграції фінансової та нефінансової інформації інтегрована звітність дає змогу зацікавленим сторонам отримати повне розуміння впливу та залежності організації від різних форм капіталу, включаючи фінансовий, виробничий, інтелектуальний, людський, соціальний та природний капітал.

Як зазначено у прийнятій на Конференції Організації Об'єднаних Націй (ООН) з питань навколишнього середовища і розвитку Декларації Ріо про навколишнє середовище і розвиток, сталий розвиток відноситься до розвитку, який відповідає потребам сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби [3]. Він охоплює економічне процвітання, соціальну інтеграцію та екологічну стійкість. Інтегрована звітність підтримує сталий розвиток, заохочуючи організації приймати довгострокову перспективу та розглядати ширші суспільні та екологічні наслідки своєї діяльності. За допомогою інтегрованої звітності організації можуть продемонструвати, як вони створюють цінність не лише для акціонерів, але й для суспільства в цілому, тим самим сприяючи досягненню цілей сталого розвитку (ЦСР).

Розуміння зв'язку між інтегрованою звітністю та сталим розвитком закладає основу для більш ретельного вивчення компаній, які прийняли цю структуру звітності. Так, KPMG опублікував оглядове дослідження інтегрованих звітів «Big shifts, small steps. Survey of Sustainability Reporting 2022» [4], де фахівці проаналізували фінансові звіти, звіти про сталий розвиток, екологічні, соціальні та державні звіти (ESG), а також веб-сайти 5800 компаній у 58 країнах, територіях і юрисдикціях. Опитування надає інформацію та ідеї для тих, хто готує звіт про сталий розвиток своєї організації, а також для інвесторів, менеджерів активів і рейтингових агентств, які зараз враховують інформацію щодо сталого розвитку та ESG у своїй корпоративній діяльності та оцінці ризиків.

Результати опитування вказують на п'ять основних тенденцій у звітності про сталий розвиток:

1. Звітність про сталий розвиток поступово зростає з переходом до використання стандартів, створених на основі оцінок суттєвості зацікавлених сторін. Показники звітності про сталий розвиток серед 250 провідних компаній світу становлять 96 %. Так, GRI (Глобальна ініціатива зі звітності) залишається найбільш домінуючим стандартом, який використовується в усьому світі, хоча деякі регіони віддають явну перевагу стандартам SASB (Рада зі стандартів бухгалтерського обліку сталого розвитку) або місцевим стандартам фондової біржі. Вперше в опитуванні було розглянуто, скільки компаній проводять оцінку суттєвості, виявивши, що приблизно три чверті в рейтингу N100 і G250 використовують оцінку суттєвості.

2. Розширення звітності про ризики, пов'язані з кліматом, і цільові показники скорочення викидів вуглецю відповідно до TCFD (Цільова група з питань розкриття фінансової інформації, пов'язаної з кліматом). Опитування показало, що майже три чверті компаній повідомляють про свої цілі щодо викидів вуглецю, хоча 20 % не розкривають жодного зв'язку із зовнішніми цільовими показниками. Кількість компаній, які звітують проти TCFD, зросла майже вдвічі, що призвело до більш послідовного та порівнянного розкриття інформації про клімат.

3. Зростання обізнаності про ризики для біорізноманіття. 2022 рік є ключовим роком для природи та біорізноманіття, оскільки міжнародні зусилля активізуються, щоб зупинити його втрату. Незважаючи на зростаюче усвідомлення цього, менше половини компаній визнають цю втрату ризиком для бізнесу.

4. Звітність ООН щодо ЦСР надає перевагу кількості над якістю. Більшість компаній звітують про ЦСР, причому 10 % компаній звітують щодо всіх 17 ЦСР.

5. Лідирують звіти про кліматичні ризики, за ними йдуть соціальні та управлінські ризики. З 2017 року помітно збільшилася кількість компаній, які визнають зміну клімату ризиком для свого бізнесу.

Загалом, опис сталого розвитку продовжує ставати пріоритетом для керівництва компаній, але є можливості для вдосконалення. Лише одна третина компаній у рейтингу N100 має спеціального члена правління чи керівної команди, відповідального за питання сталого розвитку. Умови винагороди, пов'язані з результатами сталого розвитку для керівних команд, поширені лише для 40 відсотків компаній G250.

У цьому звіті, компанія Делойт виявила, що Близький Схід лідирує в рейтингу N100 із 55 відсотками та 12-відсотковим зростанням інтегрованої звітності з 2020 року. Азіатсько-Тихоокеанський регіон становить 30 відсотків, і помітне зростання в Латинській Америці, де рівень інтегрованої звітності зріс на 12 %. Це посилення інтегрованої звітності може бути спричинене поєднанням регулювання та впливу інвесторів, щоб сприяти більшій прозорості нефінансових даних (рис.).

Зрештою, інтегрована звітність суттєво впливає на ефективність сталого розвитку, сприяючи цілісному розумінню ESG підприємствами. Упровадження такої звітності викликає безліч проблем, пов'язаних з організаційними, концептуальними та практичними бар'єрами. Одна з головних перешкод полягає в культурних змінах, необхідних організаціям для прийняття цілісного підходу до звітності, яка включає як фінансові, так і нефінансові показники. Ця зміна часто вимагає фундаментальних змін у мисленні та корпоративній культурі, а також підтримки з боку вищого керівництва та ключових зацікавлених сторін. Крім того, відсутність стандартизованих рамок і вказівок для інтегрованої звітності може створити проблеми, що призведе до неузгодженості та неоднозначності в практиках звітності. Організаціям може бути важко визначити, які показники є релевантними для їх конкретного контексту, що призводить до плутанини та неефективності звітування. Крім того, інтеграція даних із різних джерел і відділів може бути складною, вимагаючи значної координації та інвестицій у технології та ресурси.

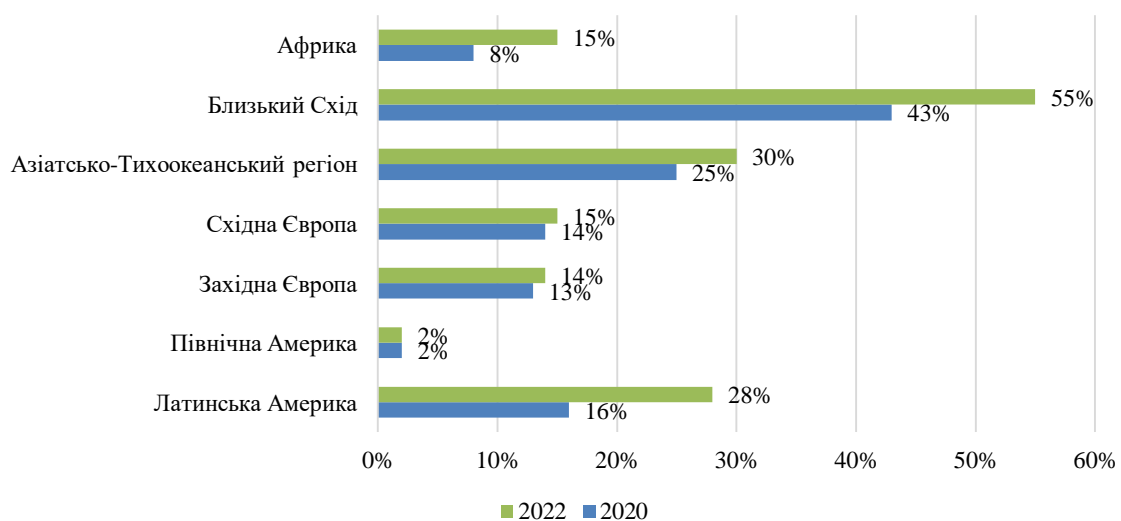


Рисунок – Інтегровані показники звітності (2020–2022)

Джерело: створено авторами на основі [4]

Однак серед цих викликів є численні можливості для вдосконалення та розвитку у сфері інтегрованої звітності. Використання технологічних досягнень, таких як засоби автоматизації та аналітика даних, може оптимізувати процеси збору даних і звітності, зменшивши тягар ручної роботи та забезпечивши більш ефективний аналіз інтегрованих наборів даних. Крім того, розширене залучення зацікавлених сторін і спілкування можуть підвищити актуальність і суттєвість інтегрованих звітів, гарантуючи, що вони стосуються ключових проблем та інтересів різних зацікавлених сторін. Активне залучення зацікавлених сторін до процесу звітування може сприяти прозорості та підзвітності, а вивчення інноваційних каналів зв'язку може зробити інтегровані звіти більш доступними та привабливими. Крім того, співпраця та обмін знаннями між компаніями та галузевими колегами можуть сприяти прогресу до більш узгоджених, змістовних і ефективних інтегрованих практик звітності, що в підсумку сприяє досягненню мети сталого розвитку.

Висновки. Таким чином, інтегрована звітність і сталий розвиток є взаємопов'язаними концепціями, причому інтегрована звітність служить інструментом для організацій, щоб прозоро повідомляти про свій внесок у сталий розвиток і узгоджувати свої стратегії з суспільними та екологічними пріоритетами. Надалі подальші дослідження проблем практичного впровадження, довгострокового впливу на залучення зацікавлених сторін і загальної ефективності інтегрованої звітності будуть важливими для вдосконалення практики корпоративної звітності та сприяння стійкій бізнес-практиці в усьому світі.

Список використаних джерел

1. Integrated Reporting Framework (Framework). *IAS Plus – IFRS, global financial reporting and accounting resources*. URL: <https://www.iasplus.com/en/resources/sustainability/iirc> (date of access: 02.04.2024).
2. 10 Years of the IIRC. *Integrated Reporting*. URL: <https://integratedreporting.ifrs.org/10-years/10-years-summary/> (date of access: 12.03.2024).
3. Rio declaration on environment and development: REPORT OF THE UNITED NATIONS CONFERENCE ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT of 12.08.1992 no. A/CONF.151/26 (Vol. I). URL: https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_CONF.151_26_Vol.I_Declaration.pdf.
4. Big shifts, small steps. Survey of Sustainability Reporting 2022. KPMG International, 2022. 81 p. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/se/pdf/komm/2022/Global-Survey-of-Sustainability-Reporting-2022.pdf>.

Yulia SERPENINOVA,
Ph.D., Associate Professor,
Accounting and taxation Department
Sumy State University, Ukraine
Serhiy MAKARENKO
auditor
Sumy, Ukraine

INTEGRATED REPORTING AS A TOOL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT REPORTING

Abstract. This article examines the role of integrated reporting in promoting sustainable development. The evolution of integrated reporting systems, their alignment with the goals of financial stability and sustainable development, and their impact on transparency and accountability are discussed. The findings of recent research on sustainability reporting trends are also explored. Ultimately, the paper highlights the importance of integrated reporting in promoting holistic value creation and shaping corporate reporting practices.

Keywords: integrated reporting, sustainable development, involvement of interested parties, SDGs, corporate reporting.

Наталія СКОПЕНКО,
д-р екон. наук, професор, професорка кафедри економіки праці та менеджменту
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій, Україна
ORCID 0000-0003-4540-3455
skopnata67@gmail.com

Ірина СЕВЕРИНА,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри економіки підприємства
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна
ORCID 0000-0002-6112-8265
iryna.yevsieieva@knu.ua

ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ – СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ

Анотація. Пристосовуючись до непередбачуваних змін в умовах війни, компанії націлені на пошук нових можливостей прибуткового зростання. Бізнес-структури переходять від органічних стратегій зростання до неорганічних, використовують такі інструменти як злиття та поглинання, які забезпечують підвищення конкурентоспроможності та швидку адаптацію до умов сьогодення. Визначено основні мотиви інвесторів для укладання угод M&A в Україні.

Ключові слова: злиття та поглинання, інвестиції, війна, стратегія, розвиток

Актуальність. Повномасштабна війна РФ проти України, геополітична напруженість, корупція, нечітка прозорість правового поля, інфраструктурні проблеми, брак ресурсів, валютні коливання та ряд інших серйозних викликів зовнішнього середовища спричинили істотні якісні зміни в діяльності українських підприємств. Пристосовуючись до непередбачуваних економічних, політичних, соціальних змін в умовах війни, компанії націлені на пошук нових можливостей прибуткового зростання, збільшення частки ринку, розширення географії збуту продукції тощо. З метою підвищення ефективності діяльності суб'єкти господарювання застосовують різні стратегії та їх комбінації. Сучасні бізнес-структури переходять від органічних стратегій зростання до неорганічних, використовують такі інструменти як злиття та поглинання (Mergers and Acquisitions, M&A), які забезпечують підвищення конкурентоспроможності та швидку адаптацію до умов сьогодення.

Постановка завдання. Метою дослідження є розгляд шляхів розвитку компаній в умовах сучасних викликів.

Результати дослідження. У процесі розвитку бізнесу компанії проходять різні етапи трансформацій. При зміні умов господарювання змінюються їх стратегії, від органічних шляхів розвитку компанії переходять до неорганічних. Шлях розвитку кожної компанії індивідуальний, як і стратегія, яка розробляється під потреби та потенціал можливого зростання.

Органічне зростання – це процес, який сприяє розвитку компанії за рахунок наявного власного потенціалу. Обираючи стратегію органічного зростання, бізнес використовує всі власні доступні ресурси, без необхідності залучення позикових коштів. Тобто, органічне зростання передбачає раціональне використання наявних внутрішніх ресурсів та навичок, які сприяють повільнішому, але в той же час більш природному розвитку, що не вимагає від компанії юридичних змін у правах власності.

Органічне зростання передбачає такі стратегії, як: розробка нового асортименту продукції; експорт існуючих продуктів на нові міжнародні ринки; відкриття нових бізнес-локацій; інвестування в додаткові виробничі потужності або нові технології для збільшення обсягів виробництва та продажів тощо.

Неорганічне зростання досягається за рахунок використання ресурсів або можливостей розвитку поза межами компанії (отримання кредитів та укладання угод злиття та поглинання). Неорганічне зростання майже завжди залежить від залучення зовнішнього капіталу або ресурсів та забезпечує організації можливість досягти прискореного розвитку.

Універсального підходу до обґрунтування правильності вибору органічного чи неорганічного шляху розвитку компанії не існує. Менеджмент компанії відповідно до бачення та місії формує власну програму заходів її подальшого зростання, а враховуючи умови сьогодення найчастіше це можливо реалізувати саме за рахунок угод зі злиття та поглинання. Тому власники певної компанії в конкретний момент часу можуть прийняти рішення про зміну органічної стратегії на неорганічну, завчасно визначивши очікувані ефекти від таких дій.

Реалії українського бізнесу істотно відрізняються від умов функціонування зарубіжних компаній, перш за все, через війну, прогалини в законодавстві, що не забезпечують належний захист прав власності, а також через спадні макроекономічні тенденції. Ці реалії істотно знижують інвестиційну привабливість вітчизняних суб'єктів господарювання та майже унеможливають отримання іноземних інвестицій для подальшого розвитку. Тим часом компанії все одно шукають можливостей зростання, і саме злиття та поглинання за таких умов є адекватним і найшвидшим способом трансформації бізнесу. То ж можна припустити, що необхідність пошуку шляхів для забезпечення сталого розвитку спонукатиме компанії до об'єднання зусиль. Поштовхом до M&A угод будуть дефіцит ресурсів, прагнення до розширення географії ринків, до збільшення обсягів реалізації тощо. Свідченням цього може бути хоча б той факт, що у 2023 р. навіть ті конкуренти, які раніше не розглядали об'єднання зусиль, були змушені це зробити, щоб не втратити бізнес та забезпечити його подальше функціонування.

Ще до повномасштабного вторгнення РФ, уже в 2021 р. Україна стикнулася з рядом факторів, які негативно вплинули на ведення бізнесу в країні, а саме: геополітична напруженість, зокрема із росією; корупція, що проявлялася в різних аспектах ведення бізнесу, включаючи отримання дозволів, взаємодію з державними органами та конкуренцію на ринку. Антикорупційні зусилля впроваджувалися, але прогрес був незначним; недосконале регуляторне середовище (часте оновлення нормативно-правових актів, невчасність (затримка) в їх прийнятті) стали серйозною перешкодою для бізнесу; правова система: непрозорість, невідпрацьовані механізми зумовили порушення термінів виконання контрактів та повільність у вирішенні спорів; інфраструктура: проблеми у транспортній, енергетичній та телекомунікаційній інфраструктурі спричинили зростання операційних витрат бізнесу та ускладнили логістику; ускладнений доступ до фінансування, особливо для малих та середніх підприємств (МСП), зокрема доступ до кредитів та капіталу для розширення бізнесу; валютні коливання: нестабільність української гривні по відношенню до основних валют підвищили валютні ризики; безпекова ситуація: конфлікт на сході України створив ряд ризиків для бізнесу, що працювали в цих регіонах (часткова втрата приміщень, обладнання, необхідність релокації бізнесу тощо); дефіцит кваліфікованих кадрів через конфлікт на сході України та низький рівень життя та заробітних плат; торговельні бар'єри перешкоджали здійсненню міжнародної торгівлі для підприємств, що працюють в Україні; глобальна економічна невизначеність: вплив пандемії COVID-19 продовжував впливати на міжнародну торгівлю та інвестиції, потенційно відбиваючись на бізнесі, що працює в Україні; політична нестабільність: зміни в керівництві та державній політиці, що створювали невизначеність для бізнесу; енергетична залежність: значна залежність вітчизняного енергетичного сектору від імпорту, зробила його вразливим до перебоїв у постачанні енергоносіїв та цінових коливань на світових енергетичних ринках.

Вплив зазначених факторів в 2022 р. ще більше загострився, створивши ціле коло ризиків для діяльності українських компаній. Найбільшим викликом для бізнесу стала повномасштабна війна. Військове вторгнення росії в Україну ускладнило і без того нестабільну геополітичну ситуацію, а його наслідки з точки зору людських втрат та впливу на світову економіку, через санкції, запроваджені проти російської федерації, загострення енергетичної кризи, стали доволі значними. Відсутність можливості генерувати доходи через потенційні втрати поставили під питання продовження функціонування більшості компаній. У 2022 р. у більшості бенефіціарів найбільшого бізнесу в Україні істотно знизилася капіталізація активів і, відповідно, зменшилися їх можливості для укладання нових угод у найближчому майбутньому. Через закриття основних каналів експорту продукції бізнесові структури були змушені шукати інші шляхи (через дунайські порти, залізницею, автотранспортом), що потребувало значних коштів та часу для перебудови логістичних маршрутів. Все це призвело до катастрофічного падіння ефективності діяльності більшості компаній. Деякі з них змушені були закрити бізнес.

Закономірно, що у 2022 р. прослідковується спадна тенденція і на ринку M&A угод України, лише сектор ТМТ (телекомунікації, медіа, технології), зокрема ІТ, продовжував функціонувати, навіть попри падіння на 27% (рисунок) [1].

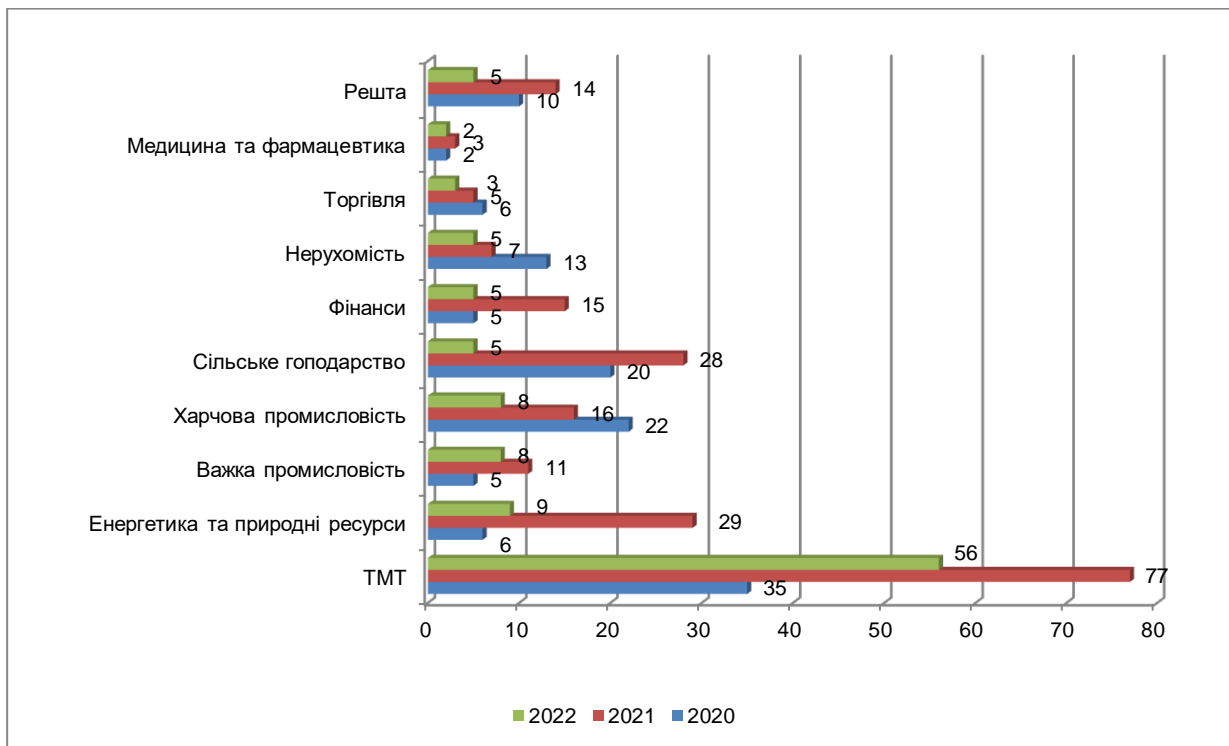


Рисунок – Кількість угод M&A по секторах у 2020-2022 рр. [1].

Представники великого бізнесу України – металургійної, аграрної галузей, роздрібною торгівлі, будівництва, переробної та гірничодобувної промисловості втратили свій інвестиційний потенціал для нових M&A угод. Водночас сектор нерухомості, ІТ та загальна торгівля та послуги є більш стабільними. За даними ІТ Ukraine Association, у 2022 р. ІТ-індустрія забезпечила валютні надходження до української економіки у розмірі \$7,34 млрд., що становило майже половину (45%) всього експорту послуг, у 2021 р. цей показник сягав 37% [2]. При аналізі угод злиття та поглинання (таблиця) у 2022 р. переважає саме сектор ІТ та телекомунікацій, а у 2023 р. можна спостерігати поживлення угод в будівельному та логістичному напрямках.

Таблиця – Найбільші угоди злиття та поглинання в Україні у 2022-2023 рр.

№	2022 р.		2023 р.	
	Назва компанії (штаб квартира)/сектор	Частка, %	Назва компанії (штаб квартира)/сектор	Частка, %
1	AirSlate (США)/ ІТ	<50	lifecell (ТОВ «Лайфселл», ТОВ «Глобал Білги», ТОВ «Укртауер», усі - Франція)/ ІТ	100
2	Preply (International)/ ІТ	<50	ПрАТ «Завод Кузня на Рибальському» (Україна)/ Будівництво та нерухомість	100
3	Apostera (США)/ ІТ	не вказано	БЦ "Парус" (ТОВ "Парус Холдинг", Україна)/ Будівництво та нерухомість	100
4	Augmented Pixels (США)/ ІТ	100	Kernel (Україна)/ Сільське господарство	36
5	Digitally Inspired (Україна)/ ІТ	100	Dmarket (США)/ ІТ	100
6	Spin Technology (Україна)/ ІТ	<50	Preply (International)/ ІТ	<50
7	Miratech (США)/ ІТ	<50	ТРЦ Ocean Plaza (ТОВ «Інвестиційний союз «Либідь», Україна)/ Будівництво та нерухомість	33
8	Helsi (Україна) / ІТ	70	Зерновий термінал «Олімпекс Куле Інтернейшнл» (Україна)/ Транспорт та логістика	100
9	Агро-Дело (Вірменія)/ Сільське господарство	100	ТОВ "Рені-Ойл", (Україна)/ Транспорт та логістика	100
10	Fintech Farm (International)/ ІТ	<50	Fintech Farm (Великобританія)/ ІТ	<50

Джерело: [3; 4]

Цілком закономірно, що іноземні інвестори ще більшою мірою порівняно з внутрішніми інвесторами відмовилися від планів щодо здійснення угод М&А у воєнний час в Україні.

За підсумками 2023 р., за оцінками «InVenture», обсяг анонсованих та завершених угод злиття та поглинання в Україні, включаючи корпоративні угоди, венчурні угоди в технологічному секторі, а також угоди з приватизації та продажу заставних активів становив \$1,2 млрд. Враховуючи невисоку публічність і прозорість угод, дослідники припускають, що насправді обсяг ринку М&А в Україні в 2023 р. був дещо вищим, і становив близько \$1,4 млрд. Таким чином, порівняно з 2022 р., сукупний обсяг угод М&А у 2023 р. зріс у 3,5 рази, однак все ще у 2 рази поступається показникам довоєнного часу (\$2,7 млрд – у 2021 р.). Кількість угод М&А в Україні вартістю понад \$0,5 млн. у 2023 р. порівняно з 2022 р. також зросла і склала 87 угод (у 2022 р. – 54). Попри те, їх кількість все ще нижча за показники довоєнного періоду (120 угод у 2021 р.). Тож можемо констатувати, що за підсумками 2023 р. ринок М&А поживався [3].

Висновки. Зростання компаній в результаті М&А вважається неорганічним, оскільки досягається або через поглинання (придбання) однієї компанії іншою або через злиття/приєднання (форми реорганізації) таких компаній, на відміну від класичного органічного зростання, яке відбувається шляхом поступового розвитку, реалізуючи можливості певного суб'єкта господарювання.

Спостерігається збільшення зацікавленості міжнародних інвесторів в українських компаніях, зокрема ІТ-сектору. Крім того, стратегічні інвестори зацікавлені в придбанні бізнесу зі значним дисконтом. Проте, існує значна залежність обсягів приватних інвестицій в українські активи від перебігу воєнних дій.

Основною мотивацією інвесторів для укладання угод М&А в Україні є: придбання бізнесів або активів за стресовою ціною (значно нижчою за собівартість/нижча за ринкову), при цьому знижки можуть становити 30%, 50% і 70% залежно від ситуації та специфіки активів; вирішення питання щодо релокації бізнесу; поглинання ослаблених конкурентів; купівля бізнесу з метою розширення або оптимізації основного напрямку діяльності; придбання нового бізнесу у зв'язку із зупинкою або втратою колишнього

бізнесу, місця роботи, бажання змінити сферу діяльності; купівля бізнесу/активів з прогнозом на післявоєнне відновлення економіки.

Однією з закономірних особливостей злиттів та поглинань в Україні у 2023 р. є те, що інвестори (поглиначі) почали звертати більше уваги на необхідність проведення аудиту (due diligence) українського бізнесу перед його придбанням. Важливим постає питання оцінки ризиків, які викликані війною з російською федерацією та переоцінки класичних ризиків, враховуючи зміни середовища протягом двох років повномасштабного вторгнення. Також для інвесторів важливими компонентами є організаційна та фінансова стабільності бізнесу в реаліях сьогодення.

Список використаних джерел

1. Гончаревич С. Злиття та поглинання: падіння у 2022 році й можливості 2023-го. Mind. 2023. URL: <https://mind.ua/openmind/20253719-zlittya-ta-poglinannya-padinnya-u-2022-roci-j-mozhливosti-2023-go>
2. Прасад А. Український експорт ІТ-послуг у 2022 році склав \$7,3 млрд. Forbes. 2023. URL: <https://forbes.ua/news/ukrainskiy-eksport-it-poslug-u-2022-rotsi-sklav-73-mlrd-tse-naybilshiy-pokaznik-z-pochatku-isnuvannya-galuzi-v-kraini-31012023-11421>
3. Ринок приватних інвестицій та М&А в Україні 2023: вимушені угоди та відважні інвестори. InVenture. 2024. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/rinok-privatnih-investicij-ta-manda-v-ukrayini-2023:-vimusheni-ugodi-ta-vidvazhni-investori>
4. Угоди злиття та поглинання М&А в Україні. InVenture. 2024. URL: <https://inventure.com.ua/uk/tools/database/ugodi-zlittya-ta-poglinannya-manda-v-ukrayini>

Natalia SKOPENKO,
DSc (Econ.), Professor,
Educational and Research Institute of Economics and Management
National University of Food Technologies, Ukraine
Iryna SEVERYNA,
Ph.D. (Econ.), Associate Professor,
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

MERGERS AND ACQUISITIONS – MODERN STRATEGIES FOR BUSINESS DEVELOPMENT

Adapting to unpredictable changes in wartime conditions, companies are focused on identifying new opportunities for profitable growth. Business entities prioritize inorganic growth strategies to organic ones, utilizing tools such as mergers and acquisitions to ensure competitiveness and quickly adapt to current situation. The main motives of investors for concluding M&A deals in Ukraine have been identified.

Keywords: mergers and acquisitions, investments, war, strategy, development

Олексій ШУЛЬГАН,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
освітня програма доктора філософії зі спеціальності 073 Менеджмент
Національний університет харчових технологій, Україна
ORCID 0009-0006-1143-042X
ashibox80@gmail.com

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У ході дослідження було проаналізовано різноманітні процеси, а також виявлено ключові фактори, які сприятимуть реалізації можливостей та переваг підприємств на ринку. Окреслено послідовні етапи, що визначають процес формування стратегічного потенціалу підприємств. Визначено методичні підходи для структуризації процесу формування стратегічного потенціалу підприємства.

Ключові слова: стратегія, стратегічний розвиток, стратегічний потенціал.

Актуальність. В сучасних умовах невизначеності та змін суб'єкти господарювання постійно стикаються з новими викликами та можливостями, які потребують від них гнучкості, інноваційності, ефективного управління ресурсами. Конкурентне середовище вимагає від підприємств розробки та реалізації ефективних стратегій для забезпечення стійкої конкурентоспроможності та досягнення успіху на ринку. Таким чином, вивчення процесів формування стратегічного потенціалу підприємств має важливе значення для практичного застосування управлінських принципів та розвитку бізнесу в умовах постійної зміни.

Постановка завдання. Основним завданням наукового дослідження є ґрунтовне вивчення процесів та чинників, що визначають можливості та потенційні переваги підприємств на ринку.

Результати дослідження. Бізнес-ландшафт постійно еволюціонує під впливом економічних, політичних, технологічних та соціокультурних факторів. Зміни відбуваються швидко і мають значний вплив на стратегічне планування та розвиток підприємств. Вивчення процесів формування стратегічного потенціалу підприємств визначається необхідністю ефективного реагування на постійні зміни у бізнес-середовищі.

Дослідження формування стратегічного потенціалу суб'єктів господарювання є важливим напрямом у галузі менеджменту та стратегічного управління. Дана тема привертала увагу багатьох відомих науковців в сферах підприємництва та економіки, серед яких: М. Портер, П. Друкер, Г. Саймон, Г. Мінцберг, А. Каплан, Н. Робертс, тощо.

На особливу увагу заслуговує концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard або BSC), розроблена А. Капланом і Н. Робертсом [1, с. 77], яка є однією з найвпливовіших та широко використовуваних моделей управління в сучасному бізнесі. Вона визначає інтегрований набір показників, що дозволяють підприємствам оцінювати свої досягнення з різних перспектив, таких як фінансова, клієнтська, внутрішні процеси та навчання та розвиток.

Процес формування стратегічного потенціалу підприємств є складним та багатоетапним.

Аналіз зовнішнього середовища є ключовим етапом у формуванні стратегічного потенціалу підприємства, оскільки дозволяє глибоко вивчити різноманітні фактори, які можуть впливати на діяльність компанії. Цей процес включає не лише збір інформації, але й її детальний аналіз, що допомагає зрозуміти підприємству своє становище на ринку та виявити можливості для успішного розвитку, а також передбачити потенційні загрози та ризики. У рамках цього аналізу враховуються економічні, соціокультурні, політичні, технологічні та інші аспекти, що мають важливе значення для розробки стратегії

підприємства. Особлива увага приділяється виявленню ключових тенденцій, конкурентів, ризиків і можливостей на ринку, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

Аналіз внутрішнього середовища є невід'ємним і фундаментальним кроком у формуванні стратегічного потенціалу підприємства. Цей процес спрямований на ретельне вивчення та оцінку внутрішніх ресурсів, можливостей та обмежень компанії з метою виявлення її потенціалу та готовності до реалізації стратегічних цілей.

Першочергове завдання полягає у вивченні фінансових ресурсів, включаючи прибутковість, ліквідність та фінансову стійкість підприємства. Також важлива оцінка кадрового потенціалу, враховуючи кваліфікацію, мотивацію та ефективність персоналу. Дослідження технологічних можливостей, операційних процесів та виробничих механізмів дозволяє виявити переваги та можливості для підвищення продуктивності.

Аналіз внутрішнього середовища допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони компанії, виявити конкурентні переваги та визначити потенційні обмеження. Це надає фахівцям підприємства цінну інформацію для розробки ефективних стратегій та забезпечення стійкого розвитку на ринку.

Визначення стратегічних цілей є критично важливим етапом, який надає напрямок і фокус для подальшого розвитку підприємства. Ці цілі визначають основні пріоритети та завдання, які допомагають організації досягнути успіху на ринку.

У процесі визначення стратегічних цілей передбачається формулювання місії, бачення та конкретних стратегічних орієнтирів. Місія підприємства відображає його основне призначення, цінності та зобов'язання перед стейкхолдерами. Вона визначає чому існує компанія та який вплив вона прагне зробити у світі.

Бачення характеризує майбутній стан, який підприємство прагне досягнути у певний часовий період. Це є важливою відправною точкою для розробки стратегій та планів дій, оскільки воно надає чітке уявлення про те, куди компанія спрямовується та як вона планує досягти своїх цілей.

Стратегічні цілі фокусуються на конкретних досягненнях, які підприємство планує реалізувати для втілення своєї місії та візії. Вони повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та часовими. Дані цілі можуть включати такі аспекти, як збільшення ринкової частки, покращення якості продукції, зниження витрат, розширення асортименту продукції або впровадження нових технологій.

Розроблення конкретних стратегій - це процес, який включає в себе створення детальних планів і дій для досягнення визначених стратегічних цілей підприємства. Він може охоплювати різноманітні заходи, такі як розвиток нових продуктів, виходження на нові ринки, оптимізацію виробничих процесів, вдосконалення маркетингових стратегій, залучення нових клієнтів, підвищення ефективності управління, вдосконалення корпоративної культури та інші, спрямовані на забезпечення успішного функціонування та розвитку підприємства.

Ресурсне забезпечення компанії охоплює постачання всіх необхідних ресурсів для втілення стратегій, включаючи фінансові, людські, матеріальні та інші. Цей процес охоплює ідентифікацію потреб у ресурсах, пошук та мобілізацію необхідних активів, їх розподіл для виконання стратегічних завдань та забезпечення ефективного використання.

Реалізація стратегій - це процес активного їх втілення в діяльність підприємства за допомогою конкретних заходів та проєктів. Цей процес включає в себе планування та виконання дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей, а також постійний контроль за виконанням цих дій та гнучке коригування стратегій відповідно до змін у зовнішніх умовах та отриманих результатів.

Моніторинг та контроль є невід'ємною частиною процесу стратегічного управління. Це постійний процес відстеження виконання стратегій, оцінка їх ефективності та

потенційних ризиків, а також необхідність коригування в разі виявлення відхилень від запланованих результатів. Це дозволяє забезпечити адаптацію стратегій до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства та збереження фокусу на досягненні стратегічних цілей.

У процесі формування стратегічного потенціалу підприємства здійснюють його структурування, тобто декомпонують його на складові зі встановленням їх функцій і зав'язків. Цю роботу здійснюють на основі функціонального і блоково-модульного підходів.

При функціональній структуруванні потенціалу основні зусилля підприємства спрямовують на орієнтування функціональних підрозділів компанії: виробництва, персоналу, менеджменту (управління), фінансів, маркетингу, інформаційного забезпечення тощо. Кожна функціональна сфера є відносно самостійною і водночас є підсистемою, в якій формується внутрішній потенціал. Відповідно до цього розрізняють складові потенціалу підприємства: виробничий, фінансовий, інформаційний, маркетинговий, кадровий, управлінський, інфраструктурний.

При блоково-модульному підході можна виділити п'ять складових елементів: систему управління, ресурси, персонал, компетенції, культура. Вони охоплюють найважливіші стратегічні компоненти підприємства, забезпечують досягнення поставлених цілей і найповніше характеризують його внутрішній стан.

У блоку управління проводиться формулювання місії, розробка стратегії розвитку, встановлення цілей на найближчу перспективу та конкретних завдань.

Ресурси представляють собою ключові складові виробничого потенціалу, які використовуються для досягнення конкретних цілей економічного розвитку. Серед них можна виділити наступні категорії: технічні ресурси включають виробничі потужності, обладнання, матеріали та інші матеріальні активи, необхідні для виробництва; технологічні ресурси охоплюють виробничі технології, конкурентоздатні методи виготовлення продукції, наукові розробки та інноваційні рішення; кадрові ресурси включають професійно-кваліфікаційну структуру персоналу, соціально-демографічний склад працівників та їх трудовий інтелектуальний потенціал; інформаційні ресурси складаються з систем нагромадження та оброблення інформації, каналів її поширення та можливостей для покращення інформаційної бази; організаційні ресурси включають гнучкість управлінських систем, організаційну техніку та інші аспекти організаційної структури виробництва; фінансові ресурси обумовлені станом активів і пасивів, власним і позичковим капіталом, наявністю кредитних ліній тощо; просторові ресурси включають особливості виробничих приміщень і території підприємства, розташування об'єктів нерухомості, комунікацій та можливості розширення; корпоративна культура складається з ділової репутації, іміджу та інших аспектів організаційної культури, які впливають на ефективність функціонування підприємства.

Персонал підприємства включає в себе наступні аспекти: склад персоналу, який являє собою конкретний перелік працівників, що визначений штатним розкладом та потребами підприємства; мотивація персоналу - розробка та використання підприємством різноманітних заходів, таких як матеріальні, емоційні та соціальні стимули, з метою поліпшення якості та продуктивності праці; розвиток персоналу - систематичні заходи, спрямовані на підвищення кваліфікації та професійного зростання працівників, їх підготовку до виконання робочих обов'язків.

Компетенції персоналу є ключовими аспектами, які визначають ефективність та продуктивність працівників на підприємстві. До їх складу можна віднести: рівень кваліфікації - професійний рівень підготовки, який відповідає конкретним видам робіт, які виконуються на підприємстві; креативність - здатність до розроблення нових технологічних, організаційних та інноваційних рішень, а також вміння втілювати їх у практичну діяльність; гнучкість - вміння пристосовуватися до внутрішніх і зовнішніх

змін, що відбуваються на підприємстві, а також здатність ефективно працювати в різних умовах і ситуаціях.

Корпоративна культура охоплює різноманітні аспекти внутрішнього життя підприємства, включаючи думки, еталони поведінки, настрої, символи, відносини та методи ведення бізнесу. Основними складовими цієї культури є: норми - вимоги та правила, які регулюють взаємодію між співробітниками всередині колективу та взаємовідносини з зовнішніми стейкхолдерами; цінності - соціальні та етичні стандарти поведінки, які вважаються важливими для персоналу підприємства; поведінка - сукупність дій, які вважаються прийнятними та відповідними на підприємстві.

Сукупність цих морально-психологічних, соціально-організаційних факторів впливає на формування морального клімату в колективі підприємства.

Висновки. Процес формування стратегічного потенціалу підприємства - складний і постійно еволюційний - націлений на досягнення його довготривалого успіху та зміцнення конкурентної позиції.

Список використаних джерел

1. Kaplan R. S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. 1996. January–February. P. 75–85.

2. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укл.: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. Суми : Сумський державний університет, 2016. 80 с.

Oleksiy SHULGAN,
holder of the third (educational and scientific) level of higher education,
Doctor of Philosophy educational program in the specialty 073 Management
National University of Food Technologies, Ukraine

FORMATION OF THE STRATEGIC POTENTIAL OF ENTERPRISES

Abstract. In the process of the research, various processes of realization of opportunities and advantages of the enterprise on the market were analyzed. The key influencing factors on the formation of strategic potential have been identified. Consecutive stages of formation of strategic potential of enterprises are outlined. Methodical approaches for structuring the process of forming the company's strategic potential have been determined.

Keywords: strategy, strategic development, strategic potential.

Антон ШУМІЛІН,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
освітня програма 051 «Економіка»
Академія праці, соціальних відносин та туризму, Київ, Україна
ORCID 0009-0006-7863-9818
shumilin.anton@gmail.com

МЕХАНІЗМ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. Після початку війни та впровадження воєнного стану в Україні, механізм ринку праці зазнав значних втрат та багато шкод, в результаті кризової ситуації, деякі етапи функціонування кожного із рівнів механізму регулювання ринкових відносин частково перестали виконувати свої функції, або зазнали трансформаційних змін.

За даними Аналітичної записки Центру Разумкова війна збільшує ризик і невизначеність, створює перешкоди для вільного руху факторів виробництва, в тому числі робочої сили, і призводить до руйнування інститутів ринку праці та їх ефективного функціонування. Економічні проблеми укупі зі значною внутрішньою мобільністю та мобільністю біженців призводять до масової втрати роботи та доходу. Зростання безробіття, соціальне відчуження, гендерна нерівність, дискримінація на робочому місці, в тому числі щодо молоді, поширення одного із головних негативних соціальних наслідків війни, – бідності [1, с. 1-21].

Тому, на сьогодні, особливо актуальним є питання аналізу сучасних тенденцій на ринку праці в сільському господарстві та окреслення основних напрямів формування механізмів стабілізації цих негативних тенденцій.

Ключові слова: ринок праці, регулювання, воєнний стан.

Актуальність. Ринок праці — сукупність соціально-економічних відносин щодо зайнятості та використання працівників у суспільному виробництві. Він регулює обсяг попиту та пропозиції робочої сили, її розподіл між галузями економіки, сприяє професійній та географічній мобільності робочої сили. Отже, регулювання ринків праці, уніфікація цього регулювання на рівні національних законодавств, їх гармонізація є необхідними, виходячи з сучасних тенденцій глобалізації економіки.

Ринок праці є найбільш складним елементом ринкової економіки, в процесі функціонування якого переплітаються інтереси робітника та роботодавця щодо визначення ціни праці та умов функціонування, а також на ринку праці відображаються практично всі соціально – економічні процеси, що відбуваються в державі.

Сьогодні, ринок праці, відображає абсолютну більшість соціальних, економічних та політичних державних процесів та є невід’ємною складовою всієї економічної системи країни. Питання, відносно функціонування ринку праці, набувають більшої актуальності з року в рік в контексті розвитку людського капіталу, як з вирішальних факторів функціонування національної економіки. При цьому саме зайнятість населення являє собою найголовніший показник ринку праці та визначає державний соціальний та економічний розвиток країни [2, с. 9-15].

Постановка завдання. Метою становиться дослідження регулювання ринку праці та напрямів підвищення рівня зайнятості в сільському господарстві.

Результати дослідження. Сьогодні, збройний конфлікт спричинив руйнацію транспортної, соціальної, промислової інфраструктури та істотно вплинув на реальний сектор економіки. Все це уповільнило економічну активність в регіоні та зумовило певні структурні зміни зайнятості населення, тобто лише посилило варіацію галузевої структури зайнятості, що найчастіше пов’язано з політичною ситуацією на певний час.

Ми бачимо, що спостерігається падіння престижності деяких професій та зростання фахівців в бік професійно рухливих робітників. Роботодавці внаслідок нестачі фінансових ресурсів обмежені у можливостях розширювати персонал, тому досить швидко зростає попит не на кількість робочих рук, а на вміння та кваліфікацію.

Велика кількість освічених та людей з різними професіями, тобто інженери, лікарі, фахівці з інформаційних технологій, які працюють за кордоном, сприяють відтіку фахівців. Але під час міграції переважно відбувається декваліфікація, коли трудовий мігрант виконує низько кваліфіковану роботу. Українські трудові мігранти переважно зайняті в таких секторах економіки: будівництво – 46%, домашній догляд – 18%, оптова і роздрібна торгівля – 9%, сільське господарство – 11%, промисловість – 4%, діяльність готелів і ресторанів – 4%, діяльність транспорту і зв'язку – 4%, інші види економічної діяльності – 4% [1, с. 1-21].

Цілий ряд країн Європейського Союзу, особливо сусідніх, вочевидь розглядають Україну як джерело дешевої робочої сили для розвитку своєї економіки. Ще однією очевидною проблемою для ринку праці України є відтік молоді. Так, варто відзначити стрімке збільшення міграції серед студентів. Навчальна міграція набула свого розвитку за рахунок можливості навчання з подальшим працевлаштуванням за кордоном.

З початком військових дій, найбільше постраждали південні, північні та східні регіони України. У зв'язку з цим велика кількість підприємств були зруйновані, або вимушені зупинити свою діяльність з подальшим перенесенням своїх виробничих потужностей в центральні та західні регіони. Також спостерігається досить високий рівень міграції населення до центральних та західних регіонів, яке втратило попереднє місце роботи та займається пошуком нового.

Також втрачають свої позиції ІТ-спеціалісти, однак нові вакансії додаються, проте динаміка несуттєва. Компанії починають економити, та запрошують спеціалістів без досвіду та студентів, а деякі набирають недорогих фахівців без досвіду з подальшим навчанням їх на практиці.

Однак, є попит на працівників у сфері транспорту та логістики, спеціалісти робітничих професій, маркетологи, піарники та рекламисти, будівельники та особливо працівники сільського господарства.

У регулюванні ринку праці досить значну роль відіграють фінансові тенденції. Дещо деформує попит та пропозицію на ринку праці такий його компонент, як заробітна плата, внаслідок її невідповідності до вартості робочої сили. Це суттєвий недолік, притаманний не лише регіональному ринку праці, а й по Україні в цілому.

Також вплив держави на стан ринку праці здійснюється через складові організаційно-економічного механізму його регулювання. Державне регулювання ринку праці — система правових та організаційно-економічних заходів держави щодо забезпечення ефективної зайнятості, нормальних умов праці та раціонального використання робочої сили.

Одними з основних складових механізму регулювання є соціально-економічна політика та політика зайнятості держави. Суттєвими інструментами цих політик є відповідні концепції та стратегічні й програмні документи, для реалізації яких визначаються пріоритетні напрями, завдання та заходи з реформування ринку праці.

Досвід розвинених країн свідчить про те, що служба зайнятості успішніше діє там, де вона належить державі, підпорядкована органам влади, має штат висококваліфікованих спеціалістів з питань зайнятості. Проте в умовах ринкової економіки неминуче виникають різні приватні (недержавні) установи сприяння зайнятості [3. с. 121-124].

Особливістю чинної моделі регулювання ринку праці в Україні є виключна роль у ній держави. Після запровадження воєнного стану, трансформаційних змін зазнав організаційно-правовий рівень, в основному це призвело до змін трудового законодавства. Серед основних нормативно-правових актів являється: Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 №2136-IX визначає особливості трудових відносин працівників усіх підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, виду діяльності і галузевої належності, а також осіб, які

працюють за трудовим договором з фізичними особами. На період дії правового режиму воєнного стану даний Закон обмежує деякі конституційні права і свободи громадян. Так, за положеннями ст. 17 Закону України «Про зайнятість населення» відповідальним суб'єктом державної політики у сфері зайнятості населення є Кабінет Міністрів України, який зобов'язаний здійснювати розробку та затвердження основних напрямів зазначеної політики на середньостроковий період, у яких визначаються шляхи та способи розв'язання проблем зайнятості населення і передбачаються заходи з консолідації зусиль усіх сторін соціального діалогу, спрямованих на регулювання процесів, що відбуваються на ринку праці, для підвищення рівня зайнятості населення [4, 5, 6].

Сьогоднішній ринок праці – це сфера компромісів, домовленості сторін – продавця і покупця робочої сили при посередницькій ролі держави, включаючи державну службу зайнятості. Вивчення загальних процесів, що відбуваються на ринку праці в даний час, більшою мірою забезпечене інформацією, якою володіє Державна служба зайнятості про регульований ринок праці. Тому тенденції і закономірності, виявлені на цій частині ринку можна до певної міри розповсюдити на весь ринок праці області і, отже, виробити важелі ефективної дії на складові елементи ринку праці. Отже, державній службі зайнятості відводиться першорядна роль у вирішенні проблем безробіття, трудовлаштування і зайнятості населення.

Висновки. Слід зазначити, що в період післявоєнного відновлення реалізація заходів щодо стабілізації ситуації на ринку праці має стати невід'ємною складовою системи його управління, а саме розробки ефективних підходів до управління ринком праці у сільськогосподарському секторі економіки у післявоєнний період економічного оновлення України.

Стабілізація післявоєнного ринку праці надзвичайно складна, враховуючи появу різних груп населення, які постраждали від збройних конфліктів, зокрема внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю та колишніх учасників бойових дій, у тому числі дітей та жінок.

З метою зниження рівня безробіття в регіонах України доцільно застосувати активну державну політику в галузі зайнятості населення, яка виражається в: розвитку інформаційної інфраструктури служб зайнятості; сприянні в працевлаштуванні; професійному навчанні безробітних; професійному консультуванні; тимчасовому субсидуванні зайнятості; підприємницької активності безробітних і самостійної зайнятості; збереженні робочих місць на діючих підприємствах; створенні нових робочих місць на основі розвитку підприємництва; на рівні центрів зайнятості доцільно організовувати курси вивчення англійської мови, що розширює можливості працевлаштування для шукачів [2. с. 9-15].

Важливо розробити таку ефективну систему управління ринком праці (механізми та інструменти впровадження), яка б враховувала питання, як освіта, розвиток спеціальних навичок, підвищення рівня соціального захисту та безпеки.

У післявоєнний період економіка потребуватиме більшої «реконструкції» за довоєнний, з точки зору економічного розвитку. Значні втрати робочої сили може перешкодити відбудові та розвитку країни, якщо не будуть ухвалені відповідні рішення. Розвиток ринку праці – одна з безпосередніх потреб післявоєнної розбудови, а забезпечення роботою має стати невід'ємною частиною соціальної політики повоєнного відновлення [4, 5].

Список використаних джерел

1. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації: аналітична записка. Київ : Центр Разумкова, 2022. Липень. 21 с. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf>

2. Бондаревська К. В., Кисельов В. Р. Сучасні тенденції розвитку ринку праці : вітчизняний та зарубіжний досвід. *Проблеми та перспективи розвитку підприємства*. 2017. № 4. С. 9–15.
3. Гургула О. М. Зарубіжний досвід регулювання зайнятості населення та можливості його використання в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. 6. Част. 4. 2014. С. 121–124.
4. Державна служба зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/>
5. Про зайнятість населення : Закон України від 5.07.2012 р. № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення 06.04.2024).
6. Про Програму діяльності Кабінету Міністрів України : Постанова Верховної Ради України від 4 жовтня 2019 р. № 188-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/188-20#Text> (дата звернення 06.04.2024).
7. Про схвалення Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2020–2022 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 15 травня 2019 р. № 555. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-prognozu-ekonomichnogo-i-socialnogo-rozvitku-ukrayini-na-20202022-roki-i150519> (дата звернення 06.04.2024).

Anton SHUMILIN,
Ph.D. student,
educational program 051 Economics
Academy of Labor, Social Relations and Tourism, Kyiv, Ukraine

THE MECHANISM FOR REGULATING THE LABOR MARKET OF UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE

Abstract. After the start of the war and the introduction of martial law in Ukraine, the labor market mechanism suffered significant losses and a lot of damage, as a result of the crisis situation, some stages of the functioning of each level of the market relations regulation mechanism partially stopped performing their functions, or underwent transformational changes.

According to the Analytical Note of the Center, the War of Intelligence increases risk and uncertainty, creates obstacles to the free movement of factors of production, including labor, and leads to the destruction of labor market institutions and their effective functioning. Economic challenges coupled with significant internal and refugee mobility are leading to massive job and income losses. The growth of unemployment, social alienation, gender inequality, discrimination in the workplace, including against young people, the spread of one of the main negative social consequences of the war - poverty [1, p. 1-21].

Therefore, today, the issue of analyzing modern trends in the labor market in agriculture and outlining the main directions of formation of mechanisms for stabilizing these negative trends is particularly relevant.

Key words: labor market, regulation, martial law.

Олександр ШУСТ,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
доктора філософії (Ph.D.) з економіки
Академія праці, соціальних відносин і туризму, Україна
ORCID 0009-0004-5777-1065

Shustikoff@gmail.com

Сергій ЗАМОТАЄВ,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
доктора філософії (Ph.D.) з економіки
Академія праці, соціальних відносин і туризму, Україна
ORCID 0009-0009-9273-1217

zsahr@i.ua

ОСНОВНІ ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА

Анотація: в дослідженні визначено основні етапи формування стратегії економічного розвитку лісового господарства, що наведені у відповідності до існуючих класичних теорій стратегічного менеджменту і базуються на сучасних існуючих тенденціях розвитку лісового господарства України. В дослідженні запропоновано для здійснення стратегічного планування приймати лісове господарство як цілісну інфраструктурну систему, що включає в себе складові елементи, які у взаємодії дозволяють досягати синергічного ефекту в результаті реалізації стратегії.

Ключові слова: лісогосподарство, стратегія, економічний розвиток, внутрішнє і зовнішнє середовище, альтернативи розвитку.

Актуальність. Розглядаючи принципи та підходи щодо формування стратегії економічного розвитку лісового господарства необхідно пам'ятати, що за своєю сутністю стратегія передбачає оцінку стану зовнішнього середовища у відповідності до існуючих ресурсів та загальних цілей розвитку шляхом формування альтернативних напрямів розвитку та їх оптимізації.

Говорячи про лісове господарство України необхідно зазначити, що на сучасному етапі його ресурсна складова включає більше ніж 50 тис. працівників в якості трудових ресурсів, близько 300 підприємств, що досліджують, ведуть облік і здійснюють відтворення, охорону і захист лісів, а також регулювання їх використання з метою задоволення потреб в лісових ресурсах. В результаті функціонування галузі лісового господарства Україна отримує щорічно близько 11 млрд грн у вигляді податків та зборів [1, с. 39].

Постановка проблеми. Лісогосподарство з точки зору розробки стратегії доцільно розглядати комплексно, як загальну інфраструктуру, що у своїй взаємодії утворює ефективну систему господарювання, яка має можливості отримувати економічний ефект. Основними елементами інфраструктури лісового господарства можна вважати: лісокористувачів, державну владу, зовнішніх партнерів (постачальники та інвестори), наукові організації.

Результати дослідження. Аналізуючи класичні підходи щодо формування стратегії необхідно зазначити, що всі стратегії починають формуватися з визначення місії, або головної ідеї функціонування бізнесу. Місія лісового господарства може бути віднесена до соціальної і як було визначено Forest Stewardship Council в Україні (Лісова опікунська рада) полягає у просуванні екологічно належного, соціально відповідального і економічно життєздатного управління лісами в світі [2].

Міністерством захисту довкілля та природних ресурсів України в Державній стратегії управління лісами місія сформована як: «ефективне управління лісами на основі забезпечення сталого ведення лісового господарства, збереження біорізноманіття, адаптованого до кліматичних змін лісового господарства, популяризація професії лісівника у суспільстві, забезпечення фінансової стабільності лісової галузі та формування сприятливих умов для активізації розвитку деревообробної та суміжних галузей економіки України» [3].

В цілому основні стратегічні цілі розвитку лісового господарства в Україні формуються у відповідності до цілей сталого розвитку ООН, які щодо України передбачають: стале економічне зростання й зайнятість; справедливий соціальний розвиток; екологічна рівновага та розбудова стійкості, а також ефективне управління [4] і реалізуються у лісогосподарстві через ефективне управління лісами; забезпечення екологічної стійкості та вагомий внесок лісів в розвиток економіки, рекреація та відкрите суспільство, дослідження та освіта [3]. Отже, можна зазначити, що місія лісового господарства є повністю узгодженою з основними цілями розвитку.

Третім етапом формування стратегії економічного розвитку є оцінка внутрішнього середовища інфраструктури за такими параметрами як достатність ресурсів: матеріальних, інвестиційних, енергетичних, природних, трудових, інформаційних; а також визначення потенційних можливостей і загроз, що виникають при взаємодії із зовнішнім середовищем. Для оцінки внутрішнього середовища доцільно застосовувати метод SWOT-аналізу стосовно всієї інфраструктури лісового господарства, а для оцінки зовнішнього середовища PEST(EL)-аналіз, обов'язково враховуючи і юридичні, і екологічні чинники. В результаті SWOT-аналізу вже може бути окреслена приблизна стратегія подальшого розвитку, тобто визначені концептуальні напрями: розвиток, диференціація або згортання, табл. 1, табл. 2, рис. 1.

Таблиця 1 – SWOT аналіз лісогосподарства при визначенні сил та слабостей

Фактор	Краще ніж у конкурентів СИЛИ	Гірше ніж у конкурентів (інших інфраструктурних сфер економіки) СЛАБКСТІ	Ранжування
Особливість функціонування	+		9
Імідж лісової галузі	+		8
Лояльність клієнтів	+		7
Широта асортименту	+		5
Ціна		+	10
Технології		+	4
Собівартість		+	11
Мережа розподілу		+	6
Інвестиції в розвиток		+	2
Персонал		+	3
Гнучкість		+	1
Разом	29	37	

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 2 – SWOT аналіз лісогосподарства при визначенні можливостей та загроз

Фактори	Ранг	Ймовірність	+/-	Оцінка
1	2	3	4	5=2*3*4
Поява нових ринків	11	0,2	+	2,2
Розширення асортименту	5	0,05	+	0,25
Поява нових споживачів	4	0,15	+	0,6
Поява нових потреб при споживанні	7	0,2	+	1,4
Частота користування	1	0,4	+	0,4
Застосування нових технологій	6	0,1	+	0,6
Широкий доступ до цільової аудиторії	3	0,1	+	0,3
Позитивні зміни у держрегулюванні галузі	13	0,1	+	1,3
Покращення стану економіки	12	0,03	+	0,36
Зменшення конкурентів	9	0,1	+	0,9
Можливості				8,31
Наявність бар'єрів в галузі	8	0,2	-	1,6
Підвищення ролі сертифікації	10	0,4	-	4
Збільшення витратної частини діяльності	2	0,6	-	1,2
Загрози				6,8

Джерело: розроблено авторами

На основі отриманих даних побудуємо матрицю SWOT аналізу лісової галузі, рис. 1.

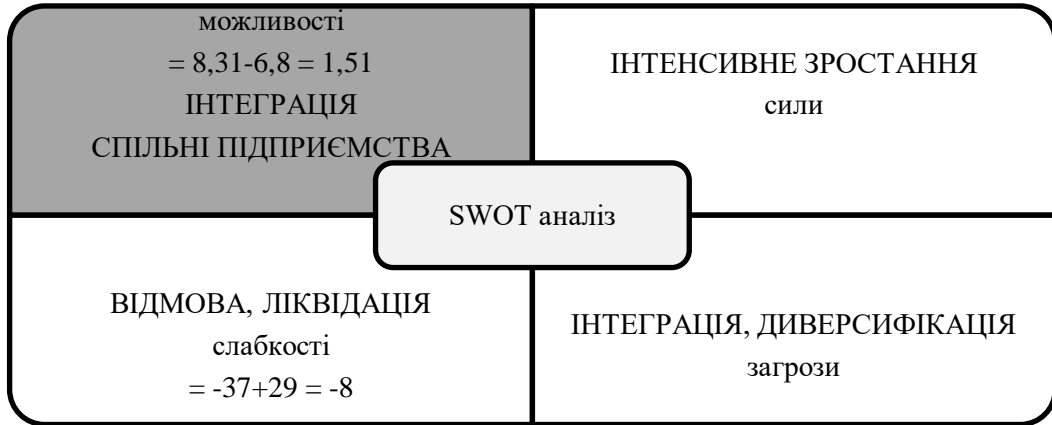


Рисунок 1 – Матриця SWOT аналізу лісогосподарства

Джерело: розроблено авторами

На четвертому етапі здійснюється PEST(EL)-аналіз, який і дозволяє визначити конкретні стратегії подальшого розвитку, табл. 3. Закінчуючи четвертий етап в розрізі всієї інфраструктури лісогосподарства доцільно знову переглянути відповідність отриманих результатів місії, цілям, можливостям внутрішнього середовища та стану зовнішнього середовища.

На п'ятому етапі мають бути сформовані декілька стратегічно можливих альтернатив. На сучасному етапі провідними з таких можна вважати: підвищення економічного потенціалу лісів, впровадження прозорого ринку деревини, підвищення конкурентоздатності лісогосподарського виробництва, поліпшення інвестиційної привабливості лісового сектору економіки для створення задіяних у ньому мікро, малих, середніх та великих підприємств, удосконалення системи оподаткування та фінансування лісогосподарської діяльності, розвиток державно-приватного партнерства тощо [3].

Шостий етап стратегічного розвитку передбачає кількісну оцінку стратегічних альтернатив для того аби оптимально розподілити наявні ресурси для їх реалізації, або ж визначити можливості паралельної реалізації. Такий вибір, як правило здійснюється за допомогою управлінського дерева прийняття рішень.

На сьомому етапі формується загальна генеральна стратегія розвитку, яка може включати в себе як підстратегії, так і субстратегії з використання окремих ресурсів та функціоналів.

Останнім етапом розробки та реалізації стратегії розвитку є безпосередня реалізація та контроль результатів запропонованої стратегії з метою визначення прогалин та стратегічних розривів і відповідної оцінки успішності й доцільності запропонованої стратегії.

Особливістю саме економічного розвитку є те, що при реалізації всіх вищезазначених етапів стратегії оцінюються кількісні економічні результати та приймаються найбільш привабливі з них. Тут необхідно зазначити ступінь необхідності для реалізації тієї чи іншої стратегічної альтернативи інвестиційні ресурси і можливі джерела їх залучення. Крім того, необхідно обґрунтувати й доцільність даних капіталовкладень. У даному випадку доцільно застосовувати методи інвестиційного аналізу для розрахунку ефективності та оцінки інвестиційної привабливості.

Висновки:

— для формування стратегії економічного розвитку лісового господарства його доцільно розглядати як цілісну інфраструктурну систему, що включає в себе лісочористувачів, державну владу, зовнішніх партнерів (постачальники та інвестори), наукові організації; які у взаємодії дозволяють досягати синергійного ефекту в результаті реалізації стратегії;

Таблиця 3 – PESTEL аналіз лісової галузі України

Фактор	Вплив фактору	Експертна оцінка	Вага фактору	Оцінка з поправкою на вагу
1	2	3	4	5=3*4
(P) POLITICAL - політичні фактори	29	27	0,33	8,91
Стійкість політичної влади і існуючого уряду	3	3	0,025	0,075
Бюрократизація і рівень корупції	3	3	0,033	0,066
Податкова політика (тарифи і пільги)	3	3	0,035	0,105
Свобода інформації і незалежність ЗМІ	1	1	0,025	0,025
Тенденції до регулювання або дерегулювання галузі	3	2	0,027	0,054
Кількісні та якісні обмеження на імпорт, торговельна політика	2	3	0,027	0,081
Прагнення до протекціонізму галузі, наявність державних компаній в галузі	3	3	0,033	0,099
Антимонопольне і трудове законодавство	2	2	0,015	0,03
Законодавство з охорони навколишнього середовища	3	3	0,035	0,105
Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі	3	3	0,035	0,105
Імовірність розвитку військових дій в країні	3	3	0,04	0,12
(E) ECONOMICAL - економічні фактори	15	17	0,22	3,74
Темпи зростання економіки	3	3	0,05	0,1
Рівень інфляції і процентні ставки	2	3	0,035	0,105
Рівень безробіття, розмір і умови оплати праці	1	3	0,015	0,045
Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища	3	3	0,035	0,105
Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	3	3	0,04	0,12
Ступінь глобалізації та відкритості економіки	3	2	0,045	0,09
(S) SOCIO-CULTURAL - соціально-культурні чинники	11	15	0,18	2,7
Рівень охорони здоров'я та освіти	2	2	0,022	0,044
Ставлення до роботи, кар'єри, дозвілля і виходу на пенсію	1	1	0,015	0,015
Спосіб життя і звички споживання	1	2	0,018	0,036
Ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів	1	2	0,036	0,072
Темпи зростання населення	3	3	0,024	0,072
Рівень міграції та імміграційні настрої	1	2	0,03	0,06
Поло-вікова структура населення і тривалість життя	1	2	0,02	0,04
Розмір і структура сім'ї	1	1	0,015	0,015
(T) TECHNOLOGICAL - технологічні фактори	16	6	0,07	0,42
Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	3	2	0,01	0,02
Витрати на дослідження і розробки	3	1	0,02	0,02
Законодавство в області технологічного оснащення галузі	2	1	0,015	0,015
Розвиток і проникнення інтернету, розвиток мобільних пристроїв	3	1	0,01	0,01
Доступ до новітніх технологій	3	1	0,015	0,015
(L) - LEGAL - законодавчі фактори	6	8	0,1	0,8
Нові законодавчі ініціативи, «затягування гайок» чи лібералізація	3	3	0,03	0,09
Передумови створення нових законів (видимі протиріччя та проблеми)	3	3	0,027	0,081
Корекція чинного законодавства	2	3	0,023	0,069
Міжнародне законодавство та його вплив на внутрішнє	1	2	0,02	0,04
(E) ECOLOGICAL - екологічні фактори	9	9	0,1	0,9
Антропогенні фактори	3	3	0,033	0,099
Абіотичні фактори	3	3	0,033	0,099
Біотичні фактори	3	3	0,033	0,099
	86	82	1	17,5%

Джерело: розроблено авторами

— основні етапи формування стратегії розвитку реалізуються у відповідності до класичних підходів стратегічного менеджменту та передбачають урахування, місії, цілей та стану внутрішнього і зовнішнього середовища інфраструктури лісового господарства;

— результати аналізу внутрішнього середовища лісгосподарської інфраструктури за методом SWOT аналізу показали, що найбільш перспективною стратегією розвитку є стратегія інтеграції та спільні підприємства;

— аналіз зовнішнього середовища лісгосподарської інфраструктури за методом PESTEL аналізу дозволив визначити групу факторів в найбільшим рівнем ризику, які необхідно максимально враховувати в процесі стратегічного планування, а саме: політичні, економічні, екологічні та законодавчі;

— обов'язковою умовою реалізації стратегії економічного розвитку є визначення її стратегічних альтернатив, підстратегій та субстратегій, а також результативна оцінка стратегії з метою визначення прогалів та стратегічних розривів і відповідної оцінки успішності й доцільності запропонованої стратегії.

Список використаних джерел

1. Публічний звіт голови Державного агентства лісових ресурсів України за 2023 рік. URL: <https://forest.gov.ua/agentstvo/komunikaciyi-z-gromadskistyuu/publiczni-zviti-derzhlisagentstva>.
2. Forest Stewardship Council. URL: <https://ua.fsc.org/ua-uk/mission> (дата звернення: 08.04.2024).
3. Про схвалення Державної стратегії управління лісами України до 2035 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України №1777-р від 29.12.2021р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1777-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 09.04.2024).
4. Офіційний сайт ООН. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku> (дата звернення: 09.04.2024).

Oleksandr SHUST,
Ph.D. student, Economics
Academy of Labour, Social Relations and Tourism, Ukraine
Serhiy ZAMOTAEV,
Ph.D. student, Economics
Academy of Labour, Social Relations and Tourism, Ukraine

MAIN STAGES OF FORMING A STRATEGY FOR THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF FORESTRY

Abstract: The study identifies the main stages of forming a strategy for the economic development of forestry, which are presented in accordance with the existing classical theories of strategic management and are based on the current trends in the development of forestry in Ukraine. The study proposes to consider forestry as an integral infrastructure system, which includes constituent elements that, in interaction, allow achieving a synergistic effect because of the strategy implementation.

Keywords: forestry, strategy, economic development, internal and external environment, development alternatives.

Євгеній ЯСЬКОВ,
аспірант кафедри економічної теорії та міжнародних економічних відносин
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
ORCID 0000-0002-5534-7453

j.yaskov@gmail.com

Вікторія СМЕСОВА,
д-р екон. наук, професор, професорка кафедри економічної теорії та
міжнародних економічних відносин
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
ORCID 0000-0002-0444-4659
smesova_vl@ukr.net

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ В НОВІТНІХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

Анотація. Обґрунтовано важливість переходу до адаптивного підходу у державному регулюванні інвестиційної діяльності та підвищення інвестиційної привабливості країни в сучасних умовах. Виявлено проблеми практичної реалізації цього підходу, запропоновано шляхи їх вирішення. Встановлено, що адаптивне регулювання сприяє досягненню стабільності та ефективності в економічній системі, швидкої реактивності на зовнішні та внутрішні виклики.

Ключові слова: інвестиційна діяльність, державне регулювання, принципи державного регулювання інвестиційної діяльності, адаптивний підхід

Актуальність і постановка завдання. На сучасному етапі розвитку такі тенденції як інтенсивні технологічні зміни, нестабільна геополітична ситуація у світі, глобалізація призводять до появи нових викликів і ризиків в процесі інвестиційної діяльності. На тлі цих тенденцій адаптивний підхід до державного регулювання інвестиційної діяльності стає все більш актуальним. Зазначений підхід дозволяє швидко пристосовуватися і реагувати на зміни у внутрішніх та зовнішніх умовах, сприяє підтримці інвестиційної привабливості національної економіки, досягненню економічного зростання, стимулюванню інновацій, підвищенню конкурентоспроможності країни. Виходячи з цього, **метою роботи** є дослідження адаптивного підходу в процесі регулювання інвестиційної діяльності, проведення аналізу впливу держави на інвестиційний процес у нових економічних умовах та практичних аспектів його застосування.

Результати дослідження. У сучасному економічному середовищі інвестиційна діяльність стає все більш глобальною і залежною від інших учасників цього процесу. Глобалізація відкриває нові можливості для інвесторів у вигляді доступу до світових ринків, технологій, ресурсів, одночасно створюючи виклики у формі розширення конкурентного середовища та необхідності врахування порівняльних переваг інших країн. Такі умови вимагають від інвесторів гнучкості, стратегічного мислення та уміння пристосовуватися до різних економічних, політичних та соціальних умов.

На важливості державного регулювання інвестиційної діяльності наголошують К. Хрїмлі та О. Ю. Гостева, які вказують, що одним із показників сталого розвитку країни є рівень її привабливості для інвестування. В умовах інтеграції України до ЄС це питання є актуальним та важливим [1, с. 56].

Такі дослідники як О. Карлова та Х. Калашнікова дійшли висновку, що основою правового регулювання інвестиційної діяльності є законодавча база, яка приймається органами державної та місцевої влади і впливає на інвестиційну привабливість. У кожній країні діє законодавство та органи управління, які регулюють і координують формування інвестиційної привабливості, від ефективності дії якого і буде залежати інвестиційна привабливість [2, с. 78].

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що державне регулювання інвестиційної привабливості – це система заходів, призначених для контролю, підтримки та

стимулювання інвестиційних процесів у економіці країни з метою досягнення стратегічних економічних та соціальних цілей. Воно може включати ухвалення законів, регуляцій, податкових пільг, створення інвестиційних стимулів, розвиток інфраструктури, забезпечення стабільного економічного розвитку, підтримку ключових галузей економіки.

У цьому зв'язку привертають увагу також висновки І. Рубіш, який вважає, що саме розробка якісних, апробованих, адаптивних підходів до регулювання інвестиційної діяльності та реалізації інвестиційної політики є більш актуальним для капіталістичних економік, оскільки зі зміною функцій капіталу – від нагромаджувальної до капіталоутворювальної, ризику, пов'язані із фінансовою системою, значно зростають [3, с. 30–31].

Ю. Корнеєва підтримує цей підхід та у своїх висновках виходить з того, що система державного регулювання інвестиційної діяльності, адаптована під потреби суспільства та економічні умови конкретної держави, скоригована відповідно до умов розвитку світової економіки у розрізі здатності відповідати новим викликам і ризикам, має ґрунтуватися на основі певних принципів. Групування та систематизація принципів державного регулювання інвестиційної привабливості на основі адаптивного підходу дозволяє сформулювати адаптивно коригувальну концепцію державної політики в сфері інвестування [4, с. 95].

Основні принципи системи державного регулювання інвестиційної привабливості країни представлено у таблиці.

Таблиця – Принципи державного регулювання інвестиційної привабливості

Принцип	Характеристика	Напрямок застосування
Принцип прозорості	запровадження визнаних міжнародних стандартів корпоративної звітності, посилення вимог щодо відкриття інформації, забезпечення прозорості у виборі інвестиційних проектів тощо	- публічність інформації; - прозорість прийняття рішень; - доступ до інформації; - громадський контроль
Принцип передбачуваності	функціонування стабільної нормативно-правової бази та чітко визначених умов для здійснення інвестиційної діяльності	- стабільність законодавства; - прогнозованість; - чіткі та прозорі правила; - передбачена реакція держави
Принцип конкурентності	передбачає забезпечення конкурентних умов на ринку та фактично мінімізує втручання держави у ринкові процеси, формуючи конкурентне середовище для розвитку інвестиційних процесів	- запобігання монопольним угодам; - забезпечення прозорих умов конкуренції; - стимулювання інновацій
Принцип законності	принцип відповідальності обох сторін інвестиційного процесу, що передбачає контроль над виконанням їхніх обов'язків, поряд з принципом гарантування прав інвесторів, що є важливим фактором формування сприятливого інвестиційного середовища	- додержання законодавства; - чесність та прозорість; - заборона корупції; - захист прав інвесторів
Принцип рівності	передбачає рівні умови для всіх інвесторів, незалежно від форми власності та резидентної приналежності	- рівність перед законом; - рівний доступ до ресурсів; - запобігання дискримінації; - підтримка рівних умов конкуренції
Принцип адаптивності	реалізовується завдяки гнучкості інструментів системи державного регулювання інвестиційної діяльності. Разом з розвитком та змінами світової валютно-фінансової системи має проходити процес адаптації до нових умов, мають розроблятися та впроваджуватися нові механізми регулювання	- моніторинг та аналіз; - реагування на виклики; - гнучкість у правовому регулюванні; - стимулювання інновацій;

Джерело: розроблено автором на основі [4, с. 95–97]

У наукових дослідженнях українських вчених-економістів адаптивно-коригувальна концепція державного регулювання визначається як така, що повинна базуватися на створеній системі стимулів для розвитку інвестиційної діяльності та передбачає пристосування інструментів регулювання до національних суспільних та економічних інтересів. Водночас ця концепція повинна ґрунтуватися на сталих об'єктивних

інституційних засадах, що отримали міжнародну підтримку в процесі координації інвестиційної діяльності України міжнародними партнерами та наднаціональними міжнародними фінансовими інституціями. Останнє дозволить зменшити невизначеність та підвищити стабільність інвестиційних відносин, що особливо важливо для країн з транзитивними економіками [4, с. 98].

Таким чином, адаптивний підхід до державного регулювання інвестиційної привабливості – це стратегічний підхід, який передбачає гнучку та реагуючу діяльність державних органів у відповідь на зміни у внутрішніх та зовнішніх умовах, що впливають на інвестиційний клімат. Цей підхід заснований на використанні інструментів моніторингу, аналізу та прогнозування для виявлення потреб, викликів, а також швидкого прийняття та впровадження заходів в сфері сприяння сталому розвитку та підтримки інвестиційного середовища.

Методи державного регулювання інвестиційної привабливості – це різноманітні інструменти та заходи, що використовуються державою для контролю, стимулювання та спрямування інвестиційних процесів відповідно до національних стратегій, цілей та потреб економіки. Окрім адаптивного підходу існують й інші методи державного регулювання інвестиційної діяльності, серед яких можна виділити наступні:

- стратегічний підхід – передбачає встановлення довгострокових стратегічних цілей для розвитку економіки та інвестиційної політики. Держава визначає пріоритетні галузі та напрями для інвестицій, розробляє плани й програми для досягнення цих цілей;

- регуляторний підхід – полягає в ухваленні різноманітних нормативних актів, правил та політичних рішень для контролю інвестиційної діяльності. Він включає в себе такі заходи як встановлення обмежень на іноземні інвестиції, регулювання ставки податку на прибуток від інвестицій та інші регуляторні механізми;

- стимулюючий підхід – передбачає використання різних інструментів та заохочень для стимулювання інвестицій. Це податкові пільги, фінансова підтримка, гранти, кредитні програми та інші механізми, які збільшують привабливість інвестиційного середовища;

- дерегулювання та лібералізація – передбачає зменшення обмежень та бюрократичних перешкод для інвесторів. Цей підхід включає в себе спрощення процедур реєстрації бізнесу, зниження адміністративних бар'єрів та лібералізацію законодавства в сфері інвестицій.

Наведені підходи можуть використовуватися окремо або в комбінації з адаптивним підходом для досягнення оптимального результату в регулюванні інвестиційної діяльності.

Вчені-економісти наголошують на важливості розроблення власних механізмів державного регулювання інвестиційної діяльності в умовах реформування економіки в Україні, які б поєднували окремо взяті механізми, розвинуті у світовій економіці, та вітчизняну специфіку [5, с. 8]. Особливо актуальним це стало в сучасних умовах функціонування економіки України, яка продовжує функціонувати в умовах війни, невизначеності і значних ризиків для інвесторів.

Удосконалення системи управління державними фінансами у довгостроковій перспективі повинно ґрунтуватися переважно на внутрішніх чинниках, а не зовнішніх, що стосуються уряду країни. Тому в умовах формування нової економічної реальності, що розвивається під впливом світової фінансової та енергетичної кризи, глобальних екологічних і соціальних викликів, стає очевидною необхідність впровадження адаптивної державної регуляторної політики.

Результати аналізу адаптивного підходу до державного регулювання інвестиційної діяльності дозволили нам виявити проблеми впровадження цього підходу, а також запропонувати власний підхід до напрямів вирішення цих проблем:

- неодноразовість реформ – перехід до адаптивного підходу ускладнюється внаслідок існуючої бюрократії та суперечливих інтересів різних галузей. Багаторазові зміни в регуляторному середовищі можуть призвести до невизначеності та зміни «правил гри» для інвесторів. Шляхами вирішення цієї проблеми є розробка довгострокових стратегій реформ, залучення громадськості до процесу розробки та оцінки

запропонованих урядом шляхів реформування;

— нестабільність політичної ситуації – нестабільність у політичному середовищі може перешкоджати впровадженню адаптивного підходу, оскільки потреби та пріоритети управлінців можуть змінюватися залежно від політичних обставин. Шляхами вирішення цієї проблеми є створення механізмів для діалогу між політичними силами, зміцнення незалежності інституцій

— відсутність ресурсів – недостатність фінансових, людських, технічних і технологічних ресурсів може бути перешкодою для впровадження ефективних механізмів моніторингу, аналізу та реалізації необхідних змін. Шляхами вирішення цієї проблеми є залучення міжнародних партнерів та інвесторів, ефективне використання наявних ресурсів;

— культурні бар'єри – впровадження адаптивного підходу може супроводжуватися опором з боку традиційних систем управління та культурних норм і правил, традицій в сфері господарювання, що може призводити до інвестиційних конфліктів, ускладнювати прийняття нових ініціатив та змін у підходах до регулювання бізнес-середовищем. Шляхами вирішення цієї проблеми є проведення освітніх кампаній та інформаційних заходів, урахування особливостей культурного контексту інвестиційної діяльності.

Висновки. На основі проведеного дослідження обґрунтовано важливість переходу до адаптивного підходу у державному регулюванні інвестиційної діяльності в контексті сучасних економічних умов та запропоновано шляхи і методи вирішення проблем його впровадження. Виявлено, що необхідність адаптації державного регулювання до змін в економічному середовищі є ключовою для формування сприятливого інвестиційного клімату в країні. В умовах посилення впливу глобальних тенденцій сучасності на інвестиційні процеси в країні, обмеженості попиту на інвестиції в умовах війни, адаптивний підхід сприятиме стабільності та ефективності економіки України.

Список використаних джерел

1. Хрімлі К. О., Гостева О. Ю. Правове регулювання інвестиційної діяльності в зарубіжних країнах. *Економіка та право*. 2019. № 2. С. 56–63.
2. Карлова О. А., Калашнікова Х. І. та ін. Соціально-економічний розвиток території: формування інвестиційної привабливості. Харків: Друкарня Мадрид, 2016. 182 с.
3. Рубіш І. І. Державне регулювання інвестиційних процесів в перехідних економіках: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03. Львів, 2018. 282 с.
4. Корнеєва Ю. В. Державне регулювання інвестиційної діяльності: монографія. Державна навчально-наукова установа «Академія фінансового управління», Науково-дослідницький фінансовий інститут. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 619 с.
5. Ткаченко А. М., Плаксина Є. М. Державне регулювання інвестиційної діяльності в Україні. *Економіка і регіон*. 2014. № 2 (45). С. 8.

Yevhenii YASKOV,

Ph.D. candidate at the Department of Economic Theory and international economic relations,
Dnipro University of Technology

Viktoriia SMIESOVA,

Professor of the Department of Economic Theory and international economic relations
Dnipro University of Technology

STATE REGULATION OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS IN THE CURRENT ECONOMIC ENVIRONMENT

Abstract. The article substantiates the importance of transition to an adaptive approach in the state regulation of investment activity and increase of the country's investment attractiveness in modern conditions. The problems of practical implementation of this approach are identified, and ways to solve them are proposed. It has been established that adaptive regulation contributes to the achievement of stability and efficiency in the economic system, rapid response to external and internal challenges.

Keywords: investment activity, state regulation, principles of state regulation of investment activity, adaptive approach.

СЕКЦІЯ 4.

ЕКОСОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ / ECO-SOCIAL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES

Indra CASTRO VIVAR,

Ph.D. student,

Chemical Engineering Laboratory

Université de Toulouse, CNRS, INPT, UPS, France

indra.castrovivar@toulouse-inp.fr

Catherine AZARO-PANTEL,

Ph.D., Associate Professor,

Chemical Engineering Laboratory

Université de Toulouse, CNRS, INPT, UPS, France

catherine.azzaropantel@toulouse-inp.fr

Sofia DE-LEÓN ALMARAZ,

Ph.D., Associate Professor,

Department of Supply Chain Management

Corvinus University of Budapest, Hungary

de.sofia@uni-corvinus.hu

LIFE CYCLE ASSESSMENT AS A DRIVER FOR SUSTAINABLE PHARMACEUTICAL SUPPLY CHAINS

Abstract. The COVID-19 health contingency highlighted several countries' reliance on India and China to meet their medication demands, prompting them to explore alternative solutions. France's reindustrialization efforts to address medication scarcity include the relocalization of drug production. This study explores how Supply Chain Management (SCM), Life Cycle Assessment (LCA), and Social Life Cycle Assessment (S-LCA) complement each other in achieving sustainable medicine supply chains. Through a case study on paracetamol tablet manufacturing, environmental and social impacts are assessed, highlighting the importance of integrating these methodologies for informed decision-making. Results show that manufacturing in France offers a more sustainable option. This work underscores the need for further research to develop effective supply chain reconfiguration strategies and enhance sustainability.

Keywords: LCA, S-LCA, SCM, pharmaceutical supply chain, sustainability

Introduction. Offshoring manufacturing supply chains to lower-cost markets has been a logical cost-saving strategy for many companies. However, it has also increased the complexity of the pharmaceutical supply chain. This reliance on sourcing active pharmaceutical ingredients (APIs) from other nations puts Europe's entire manufacturing cycle at risk, especially during global crises and geopolitical tensions. The COVID-19 health contingency, in particular, highlighted the dependency of several countries on India and China to cover the demand for medications, prompting them to search for alternative solutions. As part of a re-industrialization plan to address medication scarcity, the French government has taken measures such as the relocalization of fifty drugs [1].

Paracetamol is an over-the-counter medicine widely used for various common diseases. Its sales were limited to two boxes per patient in 2022; additionally, in January 2023, its online sales were banned until the end of the month, and health professionals were asked to reduce paracetamol prescriptions. Several manufacturing plants are being relocalized to mitigate this scarcity, including the construction of a plant in Roussillon, France; its first delivery is estimated to take place in 2025. Manufacturing this medicine in France will contribute to meeting the demand for the drug. However, it is crucial to consider the environmental and social risks associated with changing the logistics of the supply chain.

Purpose. This study explores the synergies between SCM, LCA, and S-LCA to provide a hybrid approach for reconfiguring the Sustainable Medicine Supply Chain (SMSC). The goal is to assess the reconfiguration of the paracetamol supply chain system from an LCA perspective to reduce global climate change and offer insight into possible social impacts.

According to [2, p. 7] LCA evaluates the environmental impacts of a product or service based on a particular functional unit, considering all its life cycle stages to identify the improvements that can be made in a product's life cycle or the designing of a new product. It consists of four stages: goal and scope definition, inventory analysis, impact assessment, and interpretation. ISO 14044 (2006) states that a functional unit is the “quantified performance of a product system for use as a reference unit.” The Life Cycle Inventory (LCI) stage quantifies all the flow of materials and energy emissions that cross the system boundary. The Life Cycle Impact Assessment (LCIA) stage links the LCI information to the environmental impacts to determine the magnitude of the impacts generated by each substance. The last stage of an LCA study is the interpretation to be done iteratively through each stage of the LCA.

According to [3, p. 7], Social Life Cycle Assessment (S-LCA) is a methodology developed to assess the negative and positive social impacts of products and services throughout their life cycle. It encompasses four stages, following in general terms the same principles as LCA but focused on social stakeholders like “worker,” “local community,” and “society.” SCM is a comprehensive process that encompasses the planning, execution, and control of all the activities involved in the supply chain, starting from the procurement of raw materials through production and distribution and culminating in the delivery of the final product to the end consumer. Efficiently managing supply chains is crucial for any company looking to stay competitive and prosper, leading to lower costs, faster production cycles, and, consequently, increased profits.

The synergies between SCM, LCA, and S-LCA are several, especially in sustainable practices such as eco-social management. They offer different approaches to the same processes within a supply chain, for example, SCM focuses on the logistical and operational aspects of managing the flow of goods and services from raw material acquisition to delivery to the end consumer; LCA, on the other hand, provides a comprehensive assessment of the environmental impacts associated with a product or service throughout its life cycle; and S-LCA extends this assessment to include social impacts, such as labor conditions, human rights, and community well-being, across the supply chain.

LCA and S-LCA rely on data about producing and distributing goods and services; SCM generates this information. Within a traditional supply chain, the manufacturing plan details the various processes involved, including the flow of materials and energy. This valuable data serves as the foundation for crafting a thorough inventory at the process step which is then assessed and linked to the impact categories to determine the environmental and social hotspots in the supply chain, ultimately revealing the linkage between LCA S-LCA and SCM. Overall, SCM, LCA, and S-LCA are closely related disciplines that offer complementary supply chain perspectives as shown in (Figure 1).

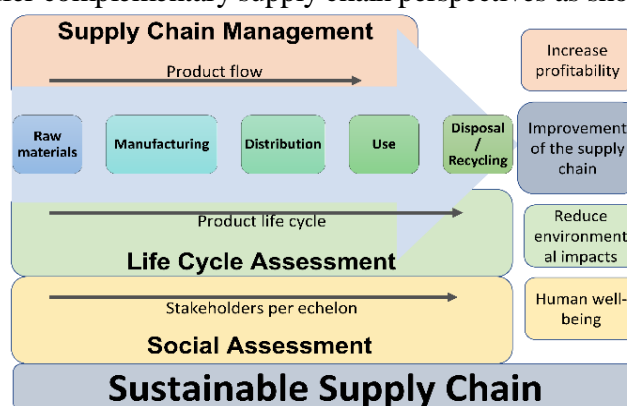


Figure 1 – The Sustainable Supply Chain

Source: Formed by authors

The goal of the LCA in this study is to carry out a comparative environmental impact assessment of the paracetamol manufacturing tablet to identify the highest contributions to global warming in two different configurations. The functional unit is one hundred thousand paracetamol tablets, equal to one batch. The system that is being modeled in the present work, as well as the production process of the pills, is presented in (Figure 2). The scope of this LCA excludes the product's use and disposal phases, the API production, and the transportation within France. It encompasses raw materials, electricity, and transportation from India to France. The life cycle impact assessment and inventory compilation were completed using the LCA software SIMAPRO 9.4.0.2 and the ecoinvent v3 database.

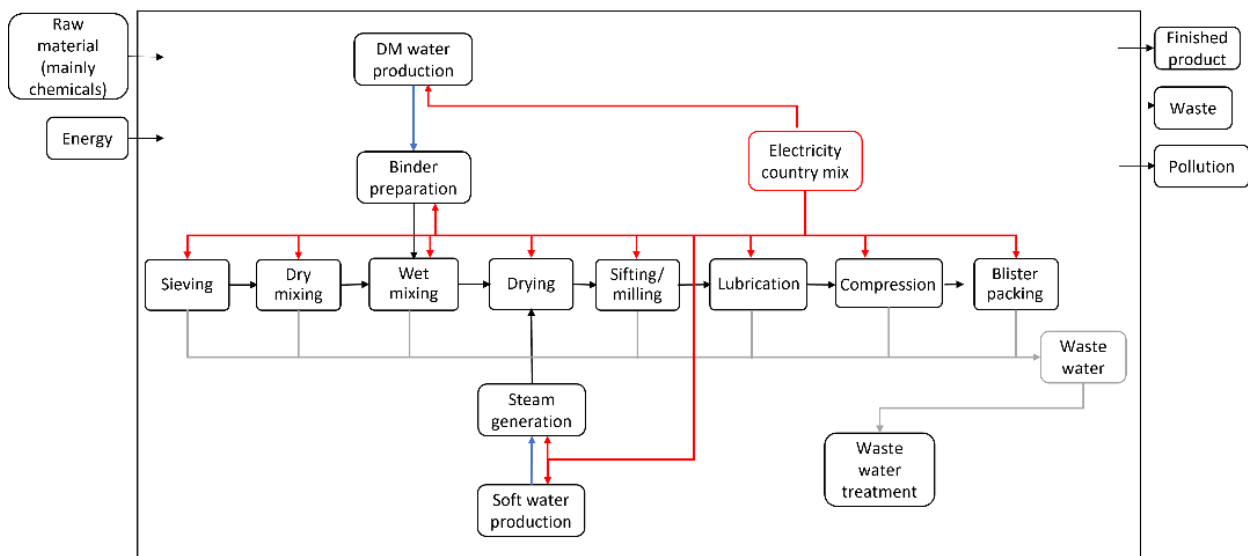


Figure 2 – System boundary for LCA

Source: Modified from [4]

LCI consists of the inputs and outputs, such as materials and energy from all the processes included in the system boundary for generating the functional unit. The production process information is based on the work of [4]. However, inventory information in the pharmaceutical industry is often scarce and confidential. The involved data sources are:

- Production process information was sourced from literature data.
- The Ecoinvent (version 3) database for emissions for each material and process.

Efforts are made to expand the system boundary proposed by [4, p. 5] incorporating additional materials that may have been excluded due to data availability. Sea freight was selected as the transportation mode from India to France given its common usage and cost-effectiveness. Country-specific inventory information, such as water and electricity mix, is selected accordingly. With these configurations for each setup, this study presents a novel approach that enhances the previous work and further enriches the analysis.

The LCIA was conducted using the 'ReCiPe' midpoint impact assessment method, and for the sake of illustration, the impact category chosen for the analysis is global warming. The two scenarios studied are the following ones: (1) manufacturing the pills in India and then transporting them to France vs. (2) manufacturing the pills in France for consumption within the country.

The S-LCA framework employs a stakeholder approach to assess potential impacts across various stakeholder categories. This study uses the stakeholders defined in the guidelines for S-LCA [5] published by the United Nations Environment Programme. The selected subcategories for the stakeholder “worker” are working hours, health and safety, and fair salary; and for the “local community”, the subcategory is local employment.

Results. This section presents the contribution to global warming for each configuration of the SCM and the social implications. As seen in (Figure 3 (a)), producing one batch of

paracetamol tablets in India and then transporting it to France results in a higher contribution to global warming, producing 64.54 kg CO₂ eq in comparison to producing it in France, which generates 26.84 kg CO₂ eq.

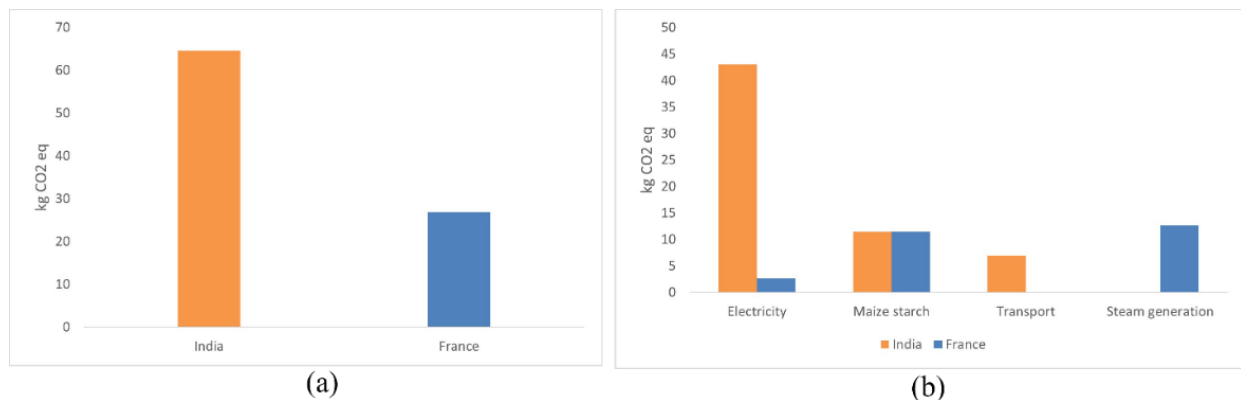


Figure 3 – Contribution to Global Warming (a) Manufacturing one batch of paracetamol tablets in two countries. (b) Processes with the highest contribution in India and France
Source: Formed by authors

The process that contributes the most to global warming is the electricity country mix, as shown in (Figure 3 (b)). In India, electricity production relies on coal thermal power plants [6, p. 10] due to the cost-effectiveness thanks to India's significant coal reserves. In contrast, electricity production in France is predominantly nuclear-based. This plays a crucial role in reducing CO₂ emissions, explaining the disparity in electricity's contribution to global warming.

Over 95 percent of ships are powered by internal combustion engines running on various petroleum products, including heavy fuel, marine gas, and marine diesel [7, p. 2]. When manufacturing in France, steam generation contributes significantly to global warming; according to this process documentation, in the EU chemical industry in 2010, the consumption of oil equivalent amounted to 53.6994 million tonnes, and it was assumed only that 40% of the energy was delivered as steam.

According to the International Labour Organization (ILOSTAT) [8], the average weekly hours worked per person in France is 35.9, with only 9% of employed individuals working 49 or more hours per week. In contrast, these indicators are higher in India, with 46.7 hours and 51%, respectively. The work-related fatalities in France and India in 2020 are 550 incidents in France [9], and 1050 in India [10]. The Purchasing Power Parity (PPP) compares the purchasing power of the countries' currencies; a fair salary implies that workers should receive equal pay for work of equal value, in this sense, the statutory gross monthly minimum wages in US dollars converted to the 2017 PPP is an indicator of fair salary. The information in [11] states that for France, the minimum wage is 2016 PPT, and for India, it is 220 PPT.

Unemployment refers to the share of the labor force that does not have a job but is seeking employment. Paradoxically, low unemployment rates can relate to poverty in a country, while high unemployment rates can occur in countries with high economic development and low poverty rates. According to [12] France had a 7.1% unemployment rate while India reported a 4.7%.

Conclusions. A hybrid approach to address the reconfiguration of the SMSC was explored. By simulating two different SMSC configurations and assessing their impact on global warming and possible social impacts, this study provides an objective foundation for informed decision-making. Results demonstrate that manufacturing paracetamol pills in France not only help alleviate the current scarcity of this medication but also offers a more sustainable option for reducing global warming. The connection between LCA and Supply Chain Management has not yet been established, decision-makers would have relied solely on economic, social, and political

factors, among others, to guide their actions, missing out on the added value that an ecological perspective can provide. The social implications of both configurations of the Sustainable Medicine Supply Chain (SMSC) encompass various socio-economic factors. In France, the lower average weekly working hours, and the proportion of individuals working long hours and fewer work-related fatalities suggest a potentially safer and more balanced work environment. Additionally, the higher PPP of France compared to India translates into higher wage levels and purchasing power, evidencing potential advantages for workers. Conversely, India's lower unemployment rate and more extensive net migration suggest different labor market dynamics.

By integrating LCA and S-LCA into SCM practices, organizations can better measure and track their sustainability performance, which includes monitoring environmental and social indicators. By quantifying these impacts, organizations can identify areas for improvement, set targets for sustainability goals, and communicate their progress to stakeholders. The combined use of these approaches leads organizations to achieve more sustainable and responsible supply chain practices that benefit the planet and society.

Although the present study examines the contribution to global warming through simulation in reconfiguring the SMSC, it acknowledges that the analysis does not encompass the entire paracetamol supply chain. Future work aims to expand the system boundary, including the API production, and perform a deeper S-LCA in addition to exploring different configurations for tablet production, such as manufacturing the tablets in France and importing the API or complete domestic production, among others. Further research in this field is crucial to develop effective and sustainable strategies for SMSC reconfiguration. Such efforts will contribute to enhancing the resilience of the medicine supply chain, reducing the environmental impact, and meeting the growing public health needs sustainably.

References

1. Lavaud S. (2023) La production d'une cinquantaine de médicaments «relocalisée» en France. Accessed: Apr. 12, 2024. [Online]. Available: https://francais.medscape.com/voirarticle/3610180?ecd=WNL_mdplsfeat_230617_mscpedit_fr&uac=298107MV&mpID=5535696&faf=1
2. O. Jolliet, M. Saadé-Sbeih, S. Shaked, A. Jolliet, and P. Crettaz (2016) Environmental Life Cycle Assessment. Crc Press.
3. Life Cycle Initiative and Social Life Cycle Alliance (2022). Pilot projects on guidelines for social life cycle assessment of products and organizations 2022.
4. R. K. Sharma, P. Sarkar, and H. Singh (2020) Assessing the sustainability of a manufacturing process using life cycle assessment technique—a case of an Indian pharmaceutical company, Clean Technol Environ Policy, doi: 10.1007/s10098-020-01865-4.
5. UNEP, 2020. Guidelines for Social Life Cycle Assessment of Products and Organizations (2020). Benoît Norris, C., Traverso, M., Neugebauer, S., Ekener, E., Schaubroeck, T., Russo Garrido, S., Berger, M., Valdivia, S., Lehmann, A., Finkbeiner, M., Arcese, G. (eds.). United Nations Environment Programme (UNEP).
6. L. S. Tiewsoh, J. Jirásek, and M. Sivek, (2019) Electricity generation in India: Present state, future outlook and policy implications, Energies (Basel), doi: 10.3390/en12071361.
7. Global Maritime Forum, (2023) The shipping industry's fuel choices on the path to net zero With analytical support from.
8. International Labour Organization (2024) Statistics on working time - ILOSTAT. Accessed: Apr. 12, 2024. [Online]. Available: <https://ilostat.ilo.org/topics/working-time/>
9. l'Assurance Maladie Risques Professionnels (2022), Rapport annuel 2021 de l'Assurance Maladie - Risques professionnels Éléments statistiques et financiers \.
10. Dhar S., Potdar H. (2023) The perilous lives of Indian workers. Accessed: Apr. 12, 2024. [Online]. Available: <https://www.cadtm.org/The-perilous-lives-of-Indian-workers>
11. International Labour Organization (2024) Statistics on wages - ILOSTAT. Accessed: Apr. 12, 2024. [Online]. Available: <https://ilostat.ilo.org/topics/wages/>
12. The World Data Bank (2024) Unemployment, total (% of total labor force) (modeled ILO estimate) - France, India | Data. Accessed: Apr. 12, 2024. [Online]. Available: <https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS?locations=FR-IN>

Denys STEPURA,
Ph.D. student,
educational program “Management”
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
ORCID 0009-0006-8334-6833
stepura.denis@gmail.com

MANAGERIAL CHALLENGES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN TERMS OF COMPLIANCE WITH THE EU CARBON EMISSION REGULATIONS

Abstract: Integrating of industrial enterprises into the European market leads to significant managerial challenges not exclusively with adopting of values but regarding compliance with strict carbon emission regulations. The main challenges are the conformity of environmental management systems, conducting carbon emissions audits, process optimization, and investment in emission reduction initiatives. Moreover, compliance with the Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) emerges as a vital aspect of managerial decisions and investments.

Keywords: Management, decarbonization, EU codes and standards, CBAM

Introduction. The integration of the Ukrainian economy into the European Union (EU) creates significant challenges and opportunities for Ukrainian industrial enterprises, especially in environmental compliance. As Ukraine seeks to bring its economic policies and industrial practices into line with EU standards, industrial enterprises must adapt to strict regulations regarding carbon dioxide (CO₂) emissions. Compliance with EU regulations, including the Carbon Border Management Mechanism (CBAM), requires a systemic transformation in the management practices of these enterprises. This study examines the multifaceted challenges faced by industries in managing CO₂ emissions to EU standards, as well as carbon audits, including the adaptation of environmental management systems, process optimization, and investment in emission reduction projects.

Purpose. To identify key areas of compliance of Ukrainian industrial enterprises with EU environmental standards, to understand the impact of CBAM and its effect on management decisions of Ukrainian industrial enterprises during recent European integration processes.

Results. Despite a slight reduction in 2019 the total greenhouse gas (GHG) emissions increased almost by 40% starting from 1990 where major GHG are the United States of America, China, and India [1].

With the framework of GHG as per European Climate Law [2], the EU made climate neutrality by 2050 a legally binding goal, set an interim target of a net 55% (Fit 55) emission reduction by 2030 and is working on setting the 2040 target. The overarching framework for these is the European Green Deal [3], a roadmap for the EU to achieve sustainability by 2050 [4].

One of the measures fit for 55 is the CBAM, which represents a paradigm shift in how carbon emissions are regulated, and prices set at EU borders. This mechanism sets a carbon price on imports of certain goods from outside the EU based on their carbon content. For Ukrainian enterprises, this means a potential increase in the cost of exported goods, which could affect their competitiveness in the EU market. Preparing for CBAM includes understanding its implications, adjusting pricing strategies, and increasing carbon reporting transparency.

The CBAM requires beyond-EU countries to compensate a carbon price on the emissions contained in goods sold into the EU, affecting the competitiveness of Ukrainian products in the EU market. Understanding and preparing for these costs is a major challenge for Ukrainian enterprises [5].

The picture above shows Ukraine remains one of the exporters of products to EU that has barely highest CBAM exposure indexes.

Aggregate Relative CBAM Exposure Index.

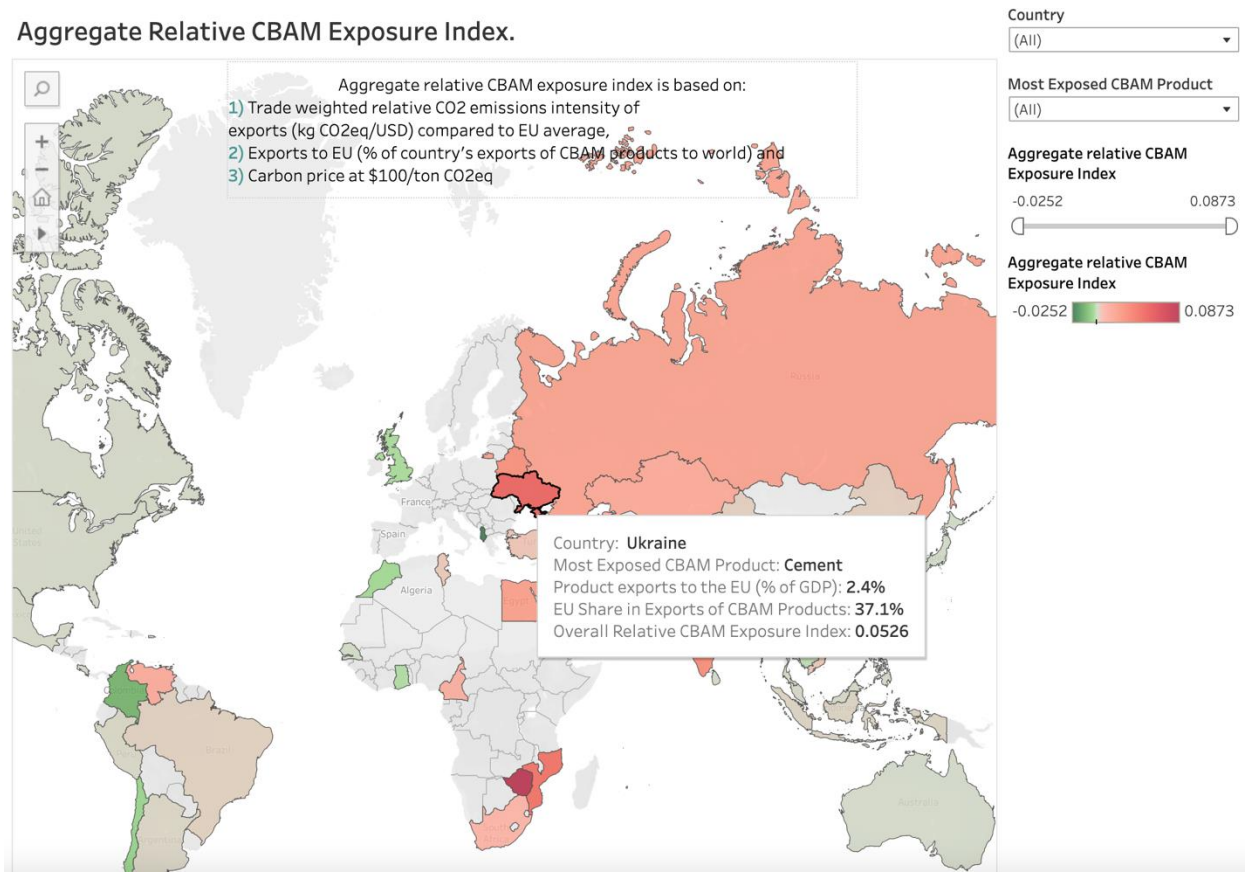


Figure – Aggregate Relative CBAM Exposure Index upon The World Bank [10]

To comply with EU regulations, industries must optimize existing processes and possibly introduce new technologies that are more efficient and less polluting. This involves not only capital investment, but also the solution of technological and operational problems. Adopting green technologies such as carbon capture utilization and storage (CCUS) and advanced renewable energy systems requires overcoming the complexities of technology integration and the uncertainty of return on investment [6].

Investment in technologies and processes that reduce emissions is critical. Access to EU funds, for example through the Modernization Fund [7], requires businesses not only to demonstrate a significant environmental impact, but also to comply with wider EU environmental goals.

Regular carbon emissions audits are essential to understanding and managing emissions levels. These audits require precise technology and expertise, which pose significant barriers in terms of cost and integration into existing processes [8].

Another major challenge is conducting comprehensive carbon audits. These tests are necessary to establish baseline emissions and for ongoing monitoring. However, the complexity of emissions measurement, the need for specialized knowledge and technology, and the integration of these tests into regular operating procedures can be challenging for many businesses. Additionally, ensuring data accuracy and reliability is a critical factor that requires significant experience.

The implementation of an environmental management system (EMS) in accordance with ISO 14001 is an important step for industrial enterprises seeking to meet EU environmental standards. However, EMS integration presents significant challenges, primarily due to the need for significant organizational changes, employee training, and financial resource allocation. Businesses must develop new capabilities to monitor environmental performance and implement systemic changes to effectively reduce CO₂ emissions [9].

Conclusions. The challenges of managing industrial enterprises in Ukraine in the context of European integration are deep and multifaceted. Adaptation to EU CO2 regulations involves significant changes in environmental management, audit processes, technological practices, and financial strategies. While these challenges are significant and require a range of efforts and investments, they also provide an opportunity for Ukrainian industries to improve their resilience, improve operational efficiency and gain a competitive advantage in the European market. Successful adaptation requires not only internal changes, but also support from government and international organizations to ease the transition and ensure that Ukrainian businesses can effectively meet these stringent EU standards.

References

1. The World Bank URL: <https://data.worldbank.org/indicator/EN.ATM.GHGT.KT.CE?end=2020&start=1990&view=map>
2. European Commission – https://climate.ec.europa.eu/eu-action/european-climate-law_en (accessed: 10.04.2024)
3. European Commission – European Green Deal https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (accessed: 10.04.2024)
4. International Energy Agency. The roadmap for transforming the EU into a competitive, low-carbon economy by 2050 https://climate.ec.europa.eu/system/files/2016-12/2050_roadmap_en.pdf (accessed: 10.04.2024)
5. CO2 Emissions from Fuel Combustion 2023. Retrieved from IEA https://climate.ec.europa.eu/eu-action/climate-strategies-targets/governance-energy-union-and-climate-action_en (accessed: 10.04.2024)
6. International Energy Agency <https://www.iea.org/energy-system/carbon-capture-utilisation-and-storage> (accessed: 8.04.2024)
7. European Commission Modernization Fund https://climate.ec.europa.eu/eu-action/eu-funding-climate-action/modernisation-fund_en (accessed: 8.04.2024)
8. Energy, CCUS and audits <https://www.worley.com/en/solutions/industries/conventional-energy/carbon-capture-use-and-storage> (accessed: 8.04.2024)
9. International Standardization Organization. ISO 14001:2015. Environmental management systems. Requirements with guidance for use. <https://www.iso.org/standard/60857.html> (accessed: 9.04.2024)
10. The World Bank. Aggregate Relative CBAM Exposure Index. URL: <https://www.worldbank.org/en/data/interactive/2023/06/15/relative-cbam-exposure-index#4>

Андрій ТРИСТАН,
д-р техн. наук, професор, заступник начальника з наукової роботи
Державний науково-дослідний інститут випробувань і сертифікації
озброєння та військової техніки, Україна
ORCID 0000-0002-2137-5712

andr.tristan@gmail.com

Володимир ЛАРІН,
канд. техн. наук, доцент, начальник науково-організаційного відділу
Державний науково-дослідний інститут випробувань і сертифікації
озброєння та військової техніки, Україна
ORCID 0000-0003-0771-2660

lvv83@ukr.net

Вікторія ГМИРЯ,
канд. екон. наук, доцент, провідний науковий співробітник
Державний науково-дослідний інститут випробувань і сертифікації
озброєння та військової техніки, Україна
ORCID 0000-0003-3070-0158

viktoryagmirya@ukr.net

КВАНТОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ У СФЕРІ ЗАХИСТУ ТА БЕЗПЕКИ

Анотація. Квантові технології відіграють важливу роль у забезпеченні захисту і безпеки країни в сучасних глобалізаційних умовах. Квантові технології дійсно мають потенціал стати переломними у сфері оборони і безпеки. Хоча перспективи квантових технологій дуже захоплюючі, їхнє застосування також може породжувати нові виклики і загрози, такі як квантова комп'ютерна атака або розробка квантових збройних систем. Тому важливо, щоб країни і міжнародні організації спільно працювали над розробкою правових, етичних і технічних рамок для використання квантових технологій у сфері оборони і безпеки.

Ключові слова. Інноваційна екосистема, квантові технології, захист і безпека

Актуальність. Інноваційна екосистема – це синергія держави, підприємницького та дослідницького середовища, спрямована на колективні дії у сфері створення потоків знань, підтримку технологічного розвитку й комерціалізації інновацій [1].

Мета світової інноваційної екосистеми визначається не лише потребою в створенні сприятливого середовища для розвитку та впровадження інновацій, а й захистом прав на інтелектуальну власність та збалансованою політикою щодо доступності нових технологій.

Забезпечення умов для глобальних інноваційних проєктів у визнаних сферах знань, таких як ІТ, енергетика, біотехнології та нанотехнології, сприяє просуванню суспільства та розвитку економіки. Однак це повинно відбуватися в рамках міжнародних стандартів та законодавства, які забезпечують баланс між відкритістю нових технологій та захистом прав та інтересів власників інтелектуальної власності.

Постановка завдання. Розвиток і підтримка світової системи патентування грає ключову роль у цьому процесі, сприяючи стимулюванню інновацій та захисту винаходів. Такий підхід допомагає створити сприятливу екосистему для розвитку та впровадження новаторських ідей, забезпечуючи одночасно захист прав винахідників і здійснюючи контроль над розповсюдженням та використанням технологій. Тому питання використання квантових технологій не лише в цивільній сфері, а й у секторі безпеки і оборони набуває важливого значення.

Результати дослідження. Концепція інноваційної екосистеми виокремлює ключові складові, необхідні для створення сприятливого середовища для інноваційної діяльності. Людський капітал визначається не лише кількістю, а й якістю знань, компетенціями та мотивацією людей. Капітал відносин вказує на важливість спільного бачення, довіри та

впевненості між учасниками екосистеми. Структурний капітал, у свою чергу, охоплює організації та інфраструктуру, які сприяють розвитку та впровадженню інновацій.

Ця концепція може служити основою для розвитку стратегій урядів, бізнесу та громадських організацій з метою сприяння інноваціям. Вона покликана стимулювати співпрацю між різними галузями та стейкхолдерами для досягнення спільних цілей у сфері інновацій.

Співпраця між Україною та НАТО в сфері інновацій, зокрема у розвитку квантових технологій, може бути дуже перспективною. Квантові технології вважаються одними з найбільш перспективних у світі сучасних технологій через їх потенціал змінювати парадигми у багатьох галузях, включаючи обчислювальну та криптографію.

Україна, з своїм великим потенціалом у галузі наукових досліджень та інженерної компетентності, може активно долучитися до розвитку квантових технологій. Співпраця з НАТО в цьому напрямку може допомогти Україні отримати доступ до новітніх наукових розробок, технологічних знань та фінансування, що сприятиме її технологічному розвитку та конкурентоспроможності.

Крім того, така співпраця може сприяти інтеграції України у міжнародні інноваційні мережі та підвищенню її статусу на міжнародній арені. Разом з тим, це може стимулювати розвиток внутрішніх інноваційних екосистем та сприяти створенню нових робочих місць у високотехнологічних секторах економіки.

Квантові технології можуть принести нові можливості як для цивільних, так і для військових цілей. Квантові технології отримали значний інтерес з боку промислових виробників і урядів країн в останні роки [2]. Великі технологічні компанії, такі як IBM, Google і Microsoft, витрачають сотні мільйонів доларів на дослідження і розробки в галузі квантових обчислень у боротьбі за «квантову перевагу». Уряди розвинених країн також визнали трансформаційний потенціал і геополітичну цінність застосування квантових технологій. Сполучені Штати Америки, Європейський Союз і Китай створили власні дослідницькі програми вартістю понад 1 мільярд доларів кожна [3].

Покращене розуміння фундаментальних квантових принципів стало поштовхом до розвитку квантових технологій наступного покоління – квантові сенсори, квантовий зв'язок та квантові обчислення.

Квантові сенсори ґрунтуються на ультрахолодних атомах або фотонах, якими обережно маніпулюють за допомогою суперпозиції або зчеплення у конкретних «квантових станах» [4]. Квантові сенсори відкривають перед нами безліч нових можливостей у різних сферах, включаючи військові цілі. Вони дають змогу вимірювати навіть дуже малі розбіжності у різних властивостях, що робить їх надзвичайно корисними для виявлення та вимірювання різноманітних параметрів.

У військових цілях квантові сенсори можуть мати велике значення. Наприклад, вони можуть допомогти в розвитку систем розвідки та нагляду, забезпечуючи більш точне та чутливе зондування навколишнього середовища. Це може включати виявлення підземних структур або виявлення змін у геологічних формаціях, які можуть свідчити про можливі воєнні загрози.

Крім того, квантові сенсори можуть забезпечити вдосконалені системи навігації та мапування для військових додатків, що може бути критичним для здійснення операцій у складних умовах, таких як гірський рельєф або в густому лісі.

Такі технології можуть також забезпечити значний внесок у розвиток автономних систем, які можуть виявити широке застосування в військових цілях, включаючи розвідку, безпілотний транспорт та системи безпеки.

В цілому, розвиток квантових сенсорів може покращити здатність військових сил до виявлення та реагування на загрози, забезпечуючи перевагу в бойових умовах.

Хоча квантові технології можуть здаватися технологіями далекого майбутнього, перші квантові датчики насправді вже доступні на ринку (наприклад, атомні годинники та гравіметри). Забігаючи наперед, можна очікувати, що протягом наступних п'яти-семи

років з'явиться більше застосувань квантового зондування, зокрема, квантові пристрої позиціонування, навігації і синхронізації (PNT) та квантові радіолокаційні технології.

Квантовий зв'язок відкриває нові можливості для безпечної передачі даних, які не можуть бути перехоплені чи скомпрометовані зловмисниками. Це досягається завдяки використанню властивостей квантових частинок, таких як квантовий стан, квантова надмірність та неперервність станів. Квантовий зв'язок може забезпечити велику стійкість до вторгнень і викрадень даних, що робить його привабливим для використання в сферах, де конфіденційність і безпека даних є вирішальними.

Квантовий розподіл ключів (QKD) є одним з перших застосувань квантового зв'язку. Він використовує квантові частинки для обміну криптографічними ключами, які використовуються для шифрування та розшифрування даних. Цей процес гарантує, що ключі не можуть бути перехоплені або зламані під час передачі, оскільки будь-яка спроба перехоплення змінить стан квантових частинок і буде виявлена.

Широкі експерименти в галузі QKD демонструють потенціал цієї технології як для земного, так і для космічного зв'язку. Використання квантового зв'язку в космосі відкриває нові перспективи для безпечної та надійної комунікації на великі відстані, що може мати важливе значення для сучасних і майбутніх космічних місій, включаючи космічну експлорацію, супутникову зв'язок та оборонні цілі.

Першопрохідцем в даному напрямку був Китай, який запустив у 2016 році перший у світі квантовий науковий супутник «Міціус», який відтоді продемонстрував міжконтинентальний зв'язок «земля-супутник» і «супутник-земля», забезпечивши відеоконференцію між Пекіном і Віднем [5].

Розвиток квантового інтернету потенційно відкриває нову еру для комунікацій та обчислень, переносячи людство з класичної інформаційної епохи в еру, де квантові властивості матеріалів використовуються для зберігання, обробки та передачі інформації.

Однією з ключових складових квантового інтернету є квантові комп'ютери, які використовують квантові біти або кубіти замість класичних бінарних бітів. Квантові комп'ютери мають потенціал виконувати обчислення на непорівнянно вищому рівні швидкості та ефективності порівняно з класичними комп'ютерами. Вони можуть бути особливо корисними для моделювання складних систем, оптимізації задач та розв'язання криптографічних завдань.

Підтримка квантового інтернету вимагає інтеграції квантових комп'ютерів з мережею квантового зв'язку, яка забезпечує безпечну передачу квантової інформації між різними вузлами мережі. Квантовий зв'язок, заснований на законі квантової механіки, надає механізми для захисту від несанкціонованого доступу до переданих даних.

Подальший розвиток квантового інтернету потребує не лише вдосконалення квантових комп'ютерів і квантового зв'язку, але й розробки комплексного стеку програмного забезпечення, включаючи інтернет-протоколи та алгоритми шифрування, спеціально призначені для квантового середовища.

Існує низка застосувань, де квантові комп'ютери будуть особливо трансформаційними:

- моделювання фізичних систем для розробки нових матеріалів;
- розв'язання складних оптимізаційних задач у ланцюгах поставок, логістиці та фінансах;
- поєднання зі штучним інтелектом для прискорення комп'ютерного навчання;
- факторизація цілих чисел, що дозволяє розшифровувати найпоширеніші протоколи кібербезпеки (наприклад, RSA, асиметричний алгоритм шифрування, який використовується для безпечної передачі даних).

Великі технологічні компанії, такі як IBM, Google і Microsoft, змагаються за «квантову перевагу», яка полягає в тому, що квантовому комп'ютеру вдається вирішити проблему, яку жоден класичний комп'ютер не може вирішити за будь-який можливий проміжок часу.

Яку роль квантові технології відіграють для оборони і безпеки.

Квантові сенсори в сфері оборони та безпеки мають потенціал стати переважними засобами виявлення та навігації, забезпечуючи нові можливості для вирішення військових та безпекових завдань.

По-перше, квантові сенсори можуть бути використані для виявлення субмарин та літаків-невидимок. Будучи надзвичайно чутливими до мінімальних змін в навколишньому середовищі, квантові сенсори можуть допомогти виявити навіть найменші зміни у рельєфі морського дна або атмосферних умовах, що може вказувати на присутність підводних човнів або невидимих літаків.

Далі, квантові пристрої PNT (Positioning, Navigation, and Timing) можуть забезпечувати надійну і високоточну навігацію без необхідності у зовнішній прив'язці, такий як GPS. Це особливо важливо для підводних човнів, які часто опиняються у ситуаціях, де сигнал GPS не доступний. Квантові пристрої PNT можуть надавати незалежну систему навігації, що дозволяє їм ефективно виконувати завдання в будь-яких умовах.

Ці технології мають потенціал перетворити підхід до виявлення та навігації у військовій та безпековій сферах, забезпечуючи нові можливості для ефективного захисту національних інтересів та забезпечення безпеки населення країни.

Так, розвиток квантових технологій, зокрема квантових сенсорів, має потенціал стати вирішальним напрямком не лише у військовій сфері, але й у цивільному секторі. Зважаючи на широкий спектр застосувань цих технологій, від зв'язку до обчислень до зондування, цивільний сектор також активно зацікавлений у їхньому використанні.

Проте військова сфера має специфічні потреби та вимоги, які можуть вимагати розробки спеціалізованих квантових технологій. Наприклад, квантові PNT та квантовий радар можуть бути критичними для військових операцій, де точність, швидкість та безпека навігації та виявлення є надзвичайно важливими.

Фінансування, підтримка та спрямування досліджень і розробок в галузі квантових технологій військовою сферою може допомогти прискорити їхній розвиток та перетворити потенційні застосування в реальність. Такий підхід може сприяти не лише вдосконаленню військових можливостей, але й сприяти розвитку цивільних застосувань квантових технологій, що має великий економічний та соціальний потенціал.

По-друге, «квантова загроза» з боку квантового обчислення, як було зазначено, факторизація цілих чисел – це один із типів проблем, які квантові комп'ютери можуть розв'язувати особливо ефективно. Більшість цифрової інфраструктури і практично все, що здійснюється онлайн: відеоконференція, розсилка електронної пошти або онлайн доступ до банківських рахунків – зашифровано за допомогою криптографічних протоколів на основі того, що розв'язати проблему такого зразка факторизації цілих чисел важко (наприклад, алгоритм RSA) [6]. Хоча придатні для практичного використання квантові комп'ютери все ще потребують розробки, квантовий алгоритм для розв'язання цих проблем і розшифрування цифрової комунікації, тобто алгоритм Шора, був винайдений в 1994 році і очікує на квантовий комп'ютер, який зможе ним користуватись [7].

Справді, зростання квантових технологій створює нові виклики і можливості, як для цивільного суспільства, так і для військових структур. Надзвичайно важливо, щоб керівники в різних секторах розуміли ці виклики і готувалися до них.

Перехід до «квантово-стійкої» криптографії і захищеної цифрової інфраструктури є надзвичайно важливим для забезпечення безпеки і конфіденційності в умовах зростаючої загрози квантового обчислення. Квантовий зв'язок, такий як квантова телепортація, може забезпечити високий рівень безпеки передачі інформації, що стане невід'ємною складовою цифрової інфраструктури майбутнього.

Однак, разом із цим, необхідно враховувати потенціальні загрози безпеки, пов'язані з квантовими технологіями, і розробляти відповідні заходи для їх запобігання та протистояння. Крім того, важливо підтримувати та спрямовувати дослідження і розробки в галузі квантових технологій, як у цивільному, так і військовому секторах, з метою максимізації їхнього потенціалу та забезпечення безпеки та стабільності.

Висновок. Так, розвиток квантових технологій відкриває широкі можливості для військових застосувань, які можуть значно поліпшити оборонні можливості та забезпечити перевагу на полі бою. Проте для того, щоб максимально використовувати потенціал цих технологій, необхідно активно співпрацювати та координувати зусилля між різними країнами та інституціями.

Важливо, щоб країни Європейського союзу та країни члени НАТО виявили зацікавленість і зобов'язання в розробці та впровадженні військових застосувань квантових технологій. Це може включати співпрацю з великими технологічними компаніями, а також активне взаємодію зі стартапами, університетами та науково-дослідними інститутами.

Стартапи та університети можуть відігравати ключову роль у розвитку інноваційних рішень та нових технологій у цій області. Вони часто мають гнучкіші структури та можуть швидше реалізувати новаторські ідеї. У той же час, великі технологічні компанії можуть забезпечити необхідні ресурси та експертизу для розвитку та впровадження квантових технологій у військові застосування.

Спільна робота між цими гравцями може сприяти розвитку нових військових технологій, що базуються на квантових принципах, та забезпечити важливу перевагу у сфері безпеки та оборони.

Список використаних джерел

1. МОН проводить опитування щодо змін у інноваційній екосистемі серед учасників процесу її створення. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-provodit-opituvannya-shodo-zmin-u-innovacijnij-ekosistemi-sered-uchasnikiv-procesu-yi-yi-stvorennya> (дата звернення 10.04.2024)
2. The realist's guide to quantum technology and national security <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/the-impact-of-quantum-technology-on-national-security.html> (дата звернення 10.04.2024)
3. Sensing the future of quantum. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/the-impact-of-quantum-technology-on-national-security.html> (дата звернення 10.04.2024)
4. National security and technology regulation. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/the-impact-of-quantum-technology-on-national-security.html> (дата звернення 10.04.2024)
5. National agenda on quantum technology: the Netherlands as an international centre for Quantum Technology. URL: <https://qutech.nl/2019/09/16/national-agenda-on-quantum-technology-the-netherlands-as-an-international-centre-for-quantum-technology/> (дата звернення 10.04.2024)
6. RSA (cryptosystem). URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/RSA_\(cryptosystem\)](https://en.wikipedia.org/wiki/RSA_(cryptosystem)) (дата звернення 10.04.2024)
7. Shor's algorithm URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Shor%27s_algorithm (дата звернення 10.04.2024)

Andrii TRYSTAN,

Dr of Technical Sciences, professor, Deputy Head of the Institute for Scientific Work, State Research Institute of Testing and Certification of Weapons and Military Equipment, Ukraine

Volodymyr LARIN,

Ph.D. in Engineering, Associate Professor, Head of Scientific and Organizational Department, State Research Institute of Testing and Certification of Weapons and Military Equipment, Ukraine

Viktoriia HMYRIA,

Ph.D. in Economics, Associate Professor, Leading Researcher State Research Institute of Testing and Certification of Weapons and Military Equipment, Ukraine

QUANTUM TECHNOLOGIES AS AN INTEGRAL PART OF THE INNOVATIVE ECOSYSTEM IN THE FIELD OF DEFENCE AND SECURITY

Abstract. Quantum technologies play an important role in ensuring the country's defence and security in the current globalized environment. Quantum technologies have the potential to become a game-changer in the field of defence and security. While the prospects of quantum technologies are very exciting, their application can also give rise to new challenges and threats, such as quantum computer attack or the development of quantum weapons systems. Therefore, it is important that countries and international organizations work together to develop legal, ethical and technical frameworks for the use of quantum technologies in defence and security.

Keywords. innovation ecosystem, quantum technologies, defence and security

Віктор ДЮЖЕВ,
д-р екон. наук, професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
ORCID 0000-0002-9929-2431
Viktor.Dyuzhev@khpi.edu.ua

Ольга ПОДРЕЗ,
д-р філософії, старший викладач,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
ORCID 0000-003-0099-0115
Olha.Podrez@khpi.edu.ua

Ганна КОНШИНА,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Міжнародні економічні відносини»
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
Hanna.Konshyna@emmb.khpi.edu.ua

СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Анотація. В доповіді показано, що соціальне партнерство в сфері міжнародного менеджменту вивчає взаємодію між різними суб'єктами у міжнародному бізнесі з метою досягнення спільних цілей, враховуючи соціальні аспекти. Це охоплює співпрацю між урядами, підприємствами, профспілками та іншими стейкхолдерами з метою забезпечення стійкого економічного розвитку. Дослідження в цій області включає аналіз моделей соціального партнерства, вивчення інструментів співпраці та ефективного управління цим процесом в контексті глобальних викликів та можливостей.

Ключові слова: міжнародний менеджмент, соціальне партнерство, особливості

Актуальність. Важливість та актуальність дослідження особливостей соціального партнерства в сфері міжнародного менеджменту визначається зростанням міжнародної торгівлі та інвестицій створює потребу в співпраці між урядами, бізнесом та громадським сектором для досягнення глобальних цілей сталого розвитку [1, 2]. Підприємства все більше усвідомлюють свою роль у сприянні соціальному добробуту та вирішенні соціальних проблем, що стає невід'ємною частиною їх стратегій управління. Забезпечення справедливих умов праці, включаючи права працівників, безпеку та охорону здоров'я, стає важливим аспектом діяльності бізнесу в умовах глобальної конкуренції [3]. Споживачі все більше віддають перевагу продуктам та послугам компаній, які демонструють соціальну відповідальність та підтримують цінності, важливі для них. Уряди та міжнародні організації впроваджують політики та стандарти, спрямовані на підтримку соціального партнерства та вирішення глобальних проблем [4, 5].

Постановка завдання. В ході дослідження поставлені завдання дослідити різні підходи до соціального партнерства в міжнародному бізнесі та оцінити їх ефективність і придатність для різних контекстів та галузей. Проаналізувати вплив урядових політик та ініціатив на соціальне партнерство в міжнародному бізнесі та визначити можливості підвищення ефективності цієї взаємодії. Вивчити внесок неприбуткових організацій та громадських ініціатив у формування соціального партнерства та підтримку сталого розвитку. Дослідити взаємозв'язок між соціальним партнерством та фінансовою успішністю підприємств у міжнародному контексті та визначити ключові фактори впливу. Розробити рекомендації щодо створення та впровадження ефективних стратегій соціального партнерства для міжнародних компаній з урахуванням конкретних вимог та потреб ринку. Вивчити взаємодію між культурними аспектами та соціальним партнерством у міжнародному менеджменті та визначити стратегії пристосування до

різних культурних контекстів. Оцінити потенціал новаторських технологій та підходів, таких як блокчейн або штучний інтелект, у поліпшенні соціального партнерства в міжнародному менеджменті.

Результати дослідження. Соціальне партнерство в сфері міжнародного менеджменту відображає співпрацю та взаємодію між різними суб'єктами, такими як уряди, міжнародні організації, приватні компанії та громадські організації, з метою досягнення спільних цілей, особливо у сферах соціального розвитку, охорони навколишнього середовища та сталого економічного зростання [6, 7]. Соціальне партнерство в сфері міжнародної економіки відрізняється від партнерства на національному рівні через свою масштабність, складність і багатонаціональність, складність та специфіку міжнародних відносин. Сфера міжнародної економіки охоплює країни з різними політичними, економічними, і культурними умовами. Соціальне партнерство на міжнародному рівні стикається з великими масштабами та складністю, оскільки воно охоплює багато країн і акторів [8, 9]. Особливості соціального партнерства в міжнародних економічних відносинах, на наш погляд, можуть бути зведені до наступних положень.

У міжнародній економіці соціальне партнерство може охоплювати велику кількість країн, компаній та неурядових організацій. Воно може включати угоди та ініціативи, спрямовані на вирішення глобальних проблем, таких як кліматичні зміни, торгівля, права людини та праці.

Соціальне партнерство в міжнародній економіці вимагає поєднання та злагодження інтересів різних учасників, таких як уряди, бізнес-структури та громадські організації. Це передбачає здатність учасників міжнародних бізнес-процесів до компромісів та спільних дій для досягнення спільних цілей.

Успішне соціальне партнерство вимагає відкритості та прозорості взаємодії між учасниками. Це означає відкрите обговорення цілей, стратегій та результатів спільних ініціатив. Різноманітність культурних та мовних контекстів може становити виклик для ефективного спілкування та розуміння між учасниками соціального партнерства. Партнерство має враховувати різноманітність поглядів та підходів різних учасників. Це може включати різні культурні, політичні та економічні контексти учасників.

Важливо, щоб рішення приймалися спільно та на основі консенсусу між усіма сторонами. Це сприяє підтримці та виконанню узгоджених стратегій. Кожен учасник соціального партнерства несе відповідальність за досягнення цілей та виконання узгоджених дій. Це вимагає взаємного довіри та відповідальності перед партнерами. Соціальне партнерство на міжнародному рівні спрямоване не лише на економічні аспекти, але й на соціальні та людські питання, такі як права людини, стандарти фахового спрямування, соціальний захист та інші аспекти. Соціальне партнерство в міжнародній економіці може бути спрямоване на розв'язання важливих глобальних проблем, таких як бідність, нерівність, екологічні проблеми та права людини.

З урахуванням швидких змін у міжнародному економічному середовищі важливо мати гнучкість та готовність до адаптації стратегій соціального партнерства. В умовах міжнародної економіки важливо забезпечити узгодження інтересів різних учасників, щоб досягти спільних цілей. Це може включати вироблення компромісів між різними сторонами з різними поглядами та підходами.

Соціальне партнерство сприяє створенню сприятливого середовища для співпраці та інновацій в міжнародній економіці. Соціальне партнерство в міжнародній економіці зазвичай спрямоване на боротьбу з глобальними викликами, такими як зміна клімату, бідність, міграція, ядерна безпека та інші.

Управління соціальним партнерством на міжнародному рівні може виявитися складним завданням через велику кількість учасників та різноманітність їхніх інтересів. Ефективне координація та управління можуть вимагати розвинутих навичок

міжкультурної комунікації та лідерства.

Розвиток міжнародних нормативних основ є важливим для успішного функціонування соціального партнерства в міжнародній економіці. Це може включати угоди, конвенції та рекомендації міжнародних організацій, таких як Міжнародна організація праці, Світова торгова організація та ООН. Зауважимо, що соціальне партнерство в міжнародній економіці часто підтримується та координується вказаними міжнародними організаціями [10].

Виявлені особливості показують, що соціальне партнерство в міжнародній економіці вимагає взаємодії та співпраці між різними суб'єктами з метою досягнення спільних цілей, забезпечуючи при цьому відкритість, взаємодію та взаємну підтримку між учасниками. Усі ці особливості вказують на складність та важливість соціального партнерства в міжнародній економіці, а також необхідність ефективного співробітництва та координації між різними зацікавленими сторонами для досягнення спільних цілей.

Висновки. В якості висновку можемо констатувати, що соціальне партнерство в міжнародній економіці є важливим інструментом для досягнення збалансованого і стійкого розвитку, сприяючи спільним зусиллям різних учасників у вирішенні глобальних проблем та досягненні спільних цілей. Соціальне партнерство виявляється ключовим елементом успішного міжнародного менеджменту. Співпраця між різними суб'єктами, такими як уряди, бізнес, громадські організації та активісти, є необхідною для вирішення складних проблем та досягнення сталого розвитку. Соціальне партнерство сприяє створенню стійких та тривалих взаємовідносин між різними сторонами. Це допомагає уникнути конфліктів та сприяє розвитку довіри між учасниками. Колективні дії, спрямовані на досягнення спільних цілей через соціальне партнерство, можуть призвести до більш ефективного використання ресурсів та досягнення більш значущих результатів. Успішне соціальне партнерство вимагає від учасників зміни підходів до управління та прийняття відкритих та спільних рішень. Однак, соціальне партнерство - це процес, що вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін у соціально-економічному середовищі. Таким чином, соціальне партнерство в сфері міжнародного менеджменту є не лише ефективним інструментом досягнення спільних цілей, але й важливою умовою для сталого розвитку та успіху на міжнародному ринку.

Список використаних джерел

1. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
2. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
3. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
4. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л. Антикризисний механізм сталого розвитку підприємства /ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л.-Х.: Віровець А.П. : Апостроф, 2012.-703 с.
5. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.
6. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.
7. Перерва П.Г., Шаульська Л.В., Кобелева Т.О. Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука сталого розвитку бізнес-структур. *Економіка і організація управління*. № 1 (49), 2023. С.45-56
8. Шаульська Л.В., Райко Д.В., Дюжев В.Г., Долина І.В. Моніторинг комерційного потенціалу інтелектуально-інноваційних бізнес-структур. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)*. Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 4. С.72-78.
9. Pererva P.G., Kobieliava T.O., Shaulska L.V. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities // *Економічний журнал Одеського політехн. університету*. 2023. № 1(23). С. 43-50. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No1/43.pdf>.
10. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.

Viktor DYUZHEV,
doctor of economics Sciences, professor
Professor of the Department of Business Economics and International Economic Relations
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

Olga PODREZ,
Doctor of Philosophy, Senior Lecturer,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

Anna KONSHINA,
master's student,
educational program "International Economic Relations"
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

SOCIAL PARTNERSHIP IN THE SPHERE OF INTERNATIONAL MANAGEMENT

Abstract. The report shows that social partnership in the field of international management studies the interaction between various subjects in international business in order to achieve common goals, taking into account social aspects. This involves cooperation between governments, businesses, trade unions and other stakeholders to ensure sustainable economic development. Research in this area includes analysis of models of social partnership, study of cooperation tools and effective management of this process in the context of global challenges and opportunities.

Keywords: international management, social partnership, peculiarities

Дмитро КРАМСЬКОЙ,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки бізнесу і
міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
ORCID 0000-0001-7964-4092
Dmytro.Kramskoi@khp.edu.ua

Марина ГЛІЗНУЦА,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри економіки бізнесу і
міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
ORCID 0000-0002-1845-3919
Maryna.Gliznutsa@khp.edu.ua

Петро ПЕРЕРВА
д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки бізнесу і
міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
ORCID 0000-0002-6256-9329
Petro.Pererva@khp.edu.ua

НАУКОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЕКТАМИ

Анотація. Досліджено важливість та вплив наукових досліджень на ефективне управління проектами в міжнародному контексті. Вона зосереджується на ролі наукових підходів, методів та інструментів у розробці, плануванні, виконанні та оцінці міжнародних проектів. Тема включає аналіз стратегічного планування, ризик-менеджменту, комунікацій та управління стейкхолдерами з огляду на наукові дослідження. Обґрунтовано вплив технологічних та соціальних змін на управління міжнародними проектами та розвиток стратегій адаптації для відповіді на сучасні виклики та можливості.

Ключові слова: міжнародні проекти, наукові дослідження, планування, управління

Актуальність. Міжнародне середовище постійно змінюється через політичні, економічні, технологічні та соціокультурні чинники [1, 2]. Наукові дослідження допомагають розуміти ці зміни та розробляти стратегії управління проектами для адаптації до них. Міжнародні проекти часто мають складну структуру і вимагають координації дій різних команд та стейкхолдерів з різних країн і культур. Наукові дослідження розробляють методики та підходи для керування такою складністю. Розвиток нових технологій, таких як штучний інтелект, аналіз даних та блокчейн, привносить нові можливості та виклики у міжнародні проекти [3]. Наукові дослідження допомагають розуміти вплив цих технологій та розробляти стратегії їх впровадження. Зростаюча конкуренція на міжнародному ринку вимагає від підприємств швидкого та ефективного впровадження проектів [4, 5]. Наукові дослідження сприяють розробці інноваційних підходів та стратегій для підвищення конкурентоспроможності [6, 7]. Отже, враховуючи ці фактори, можна зробити висновок, що наукові дослідження є ключовим елементом успішного управління міжнародними проектами і мають велику актуальність у сучасному світі бізнесу.

Постановка завдання. Поставлена задача в ході дослідження дослідити наукові підходи до ідентифікації, аналізу та управління ризиками в міжнародних проектах та розробити методику їх застосування. Вивчити результати досліджень щодо впливу культурних аспектів на міжнародні проекти та розробити стратегії для ефективного управління культурною різноманітністю. Проаналізувати вплив сучасних технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та інші, на методи управління міжнародними проектами та розробити стратегії їх використання. Розробити науково обґрунтовані підходи до оцінки результативності та успішності міжнародних проектів з урахуванням ключових показників та критеріїв. Аналіз наукових досліджень щодо впливу змін у міжнародному праві на управління міжнародними проектами та розробка стратегій для їх врахування. Ці завдання допоможуть зробити науковий внесок у сферу управління міжнародними проектами та розвинути ефективні практики управління на міжнародному рівні.

Результати дослідження. Управління міжнародними проектами, на нашу думку, є складним і важливим процесом, що вимагає спеціальної уваги до особливостей міжкультурного спілкування, управління ризиками та здатності до співпраці в глобальному середовищі [8-11]. Основні аспекти управління міжнародними проектами включають слід більш детально виокремити та ідентифікувати.

Перед початком проекту необхідно чітко сформулювати його цілі, область застосування і очікувані результати. Важливо врахувати міжнародні аспекти, такі як культурні відмінності, юридичні аспекти та міжнародні стандарти. Управління міжнародним проектом потребує ефективної комунікації з усіма зацікавленими сторонами, що може включати команди з різних країн, клієнтів, партнерів та стейкхолдерів. Розуміння культурних відмінностей і вміння пристосовуватися до них є ключовими для успішного виконання проекту.

Міжнародні проекти часто зустрічаються з додатковими ризиками, такими як валютні ризики, політичні турбуленції, правові обмеження і технологічні виклики. Ці ризики потребують аналізу та планування для їх зменшення або управління. Нагальною задачею є здійснення збалансованого управління бюджетом, витратами та ресурсами, яка є надзвичайно важливою для успішного завершення міжнародного проекту. Контроль над витратами і ефективне використання ресурсів допомагають уникнути затримок і перевищення витрат.

Детальне планування кожного етапу міжнародного проекту включає в себе вибір технологій, інструментів та методів виконання. Технічна компетентність і правильне використання інструментів дозволяють забезпечити якість і вчасне завершення проекту.

Моніторинг виконання проекту, вирішення виникаючих проблем та забезпечення високої якості виконання завдань. Також необхідна оцінка результатів проекту, аналіз виконання поставлених завдань і підготовка звітів для зацікавлених сторін.

Використання сучасних інструментів управління проектами, таких як методології Agile або Scrum, допомагає підтримувати ефективність і командну співпрацю на різних етапах проекту.

Управління міжнародними проектами на основі наукових досліджень включає використання сучасних методів, технологій і наукових підходів для успішної реалізації проектів з урахуванням міжнародного контексту. Наукові дослідження можуть бути застосовані на кожному етапі проектного циклу, починаючи від стратегічного планування до оцінки результатів. Початковий етап управління міжнародним проектом передбачає проведення наукових досліджень щодо потреб та очікувань цільових груп або клієнтів. Це допомагає зрозуміти контекст і специфіку проекту перед розробкою стратегії. Наукові дослідження дозволяють підтвердити стратегічні рішення проекту на основі даних і доказів. Це може включати аналіз ринку, оцінку конкурентів, прогнозування тенденцій та інші аспекти, що впливають на успіх проекту. Використання наукових підходів для ідентифікації, оцінки та управління ризиками проекту дозволяє зменшити ймовірність негативних наслідків та забезпечити стійкість проекту до зовнішніх впливів. Використання наукових методів для оптимізації використання ресурсів проекту, таких як людські ресурси, фінанси та матеріальні активи. Залучення новітніх технологій та інноваційних методів досліджень для підвищення ефективності управління міжнародними проектами. Застосування наукових підходів до систематичного моніторингу прогресу проекту, аналізу результатів та внесення необхідних коректив для досягнення поставлених цілей.

Управління міжнародними проектами є складною і багатоаспектною діяльністю, але за використання сучасних методів і технік управління можна досягти успішних результатів у глобальному контексті. Управління міжнародними проектами на основі наукових досліджень - це комплекс дій і стратегій, спрямованих на успішне виконання проектів, які включають у себе міжнародні аспекти. Враховуючи складність міжнародних проектів, такі як глобальна комунікація, різниця у культурних та правових нормах, валютні ризики та інші чинники, управління міжнародними проектами вимагає специфічних підходів та навичок.

Висновки. Наукові дослідження є необхідною основою для розробки та впровадження ефективних стратегій управління міжнародними проектами. Вони дозволяють зрозуміти складність і особливості міжнародного середовища та розробляти методики для їх врахування. Наукові дослідження сприяють впровадженню новітніх технологій та методів управління проектами, таких як штучний інтелект, аналіз даних та інші, що робить управління міжнародними проектами більш ефективним та продуктивним. Наукові дослідження допомагають підприємствам адаптуватися до постійних змін у міжнародному середовищі, шляхом аналізу та розробки стратегій для відповіді на нові виклики та можливості. Наукові дослідження допомагають зрозуміти природу та ідентифікувати ризики, що виникають у міжнародних проектах, а також розробляти стратегії для їх управління та мінімізації.

Наукові дослідження сприяють розвитку нових методик, моделей та інструментів управління міжнародними проектами, що полегшує їх практичне застосування та підвищує ефективність управлінських рішень. Отже, можна зробити висновок, що наукові дослідження як основа управління міжнародними проектами є ефективним засобом, оскільки сприяє розвитку знань, розробці новітніх підходів та інструментів.

Список використаних джерел

1. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХП», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>

2. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
3. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
4. Товажнянський В.Л. Антикризисний механізм сталого розвитку підприємства. Харків: Віровець А.П. : Апостроф, 2012.-703 с.
5. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship./ MIND Journal. №5. 10 p.
6. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.
7. Перерва П.Г., Шаульська Л.В., Кобелева Т.О. Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука сталого розвитку бізнес-структур. *Економіка і організація управління*. № 1 (49), 2023. С.45-56
8. Шаульська Л.В., Райко Д.В., Дюжев В.Г., Долина І.В. Моніторинг комерційного потенціалу інтелектуально-інноваційних бізнес-структур. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)*. Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 4. С.72-78.
9. Pererva P.G., Kobieliava T.O., Shaulska L.V. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities. *Економічний журнал Одеського політехн. університету*. 2023. № 1(23). С. 43-50. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No1/43.pdf>.
10. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.
11. Товажнянський В.Л., Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Банкрутство, санація та реструктуризація підприємства як економічні категорії антикризового управління. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2015. № 59 (1168). С. 148-152.

Dmytro KRAMSKOY,

Ph.D. economy Sciences, Associate Professor,
Department of Business Economics and International Economic Relations
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

Maryna GLIZNUTSA,

Ph.D. economy Sciences, associate professor,
Department of Business Economics and International Economic Relations,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

Petro PERERVA,

doctor of economics Sciences, professor,
Head of the Department of Business Economics and International Economic Relations,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

SCIENTIFIC RESEARCH AS THE BASIS OF INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT

Abstract. The importance and impact of scientific research on effective project management in the international context is studied. It focuses on the role of scientific approaches, methods and tools in the development, planning, implementation and evaluation of international projects. The topic includes an analysis of strategic planning, risk management, communications and stakeholder management with a view to scientific research. The impact of technological and social changes on the management of international projects and the development of adaptation strategies to respond to modern challenges and opportunities is substantiated.

Keywords: international projects, scientific research, planning, management

Світлана КУЧІНА,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри економіки бізнесу і
міжнародних економічних відносин
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
ORCID 0000-0002-7619-4361

Svitlana.Kuchina@khpi.edu.ua

Петро ПЕРЕРА,
доктор екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки бізнесу і
міжнародних економічних відносин
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
ORCID 0000-0002-6256-9329

Petro.Pererva@khpi.edu.ua

Анастасія ЛАГУТА,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Міжнародні економічні відносини»
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
anastasiia.lahuta@emmb.khpi.edu.ua

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯМ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Анотація. Досліджуються стратегічне та операційне планування діяльності підприємства на міжнародних ринках. Аналізується процес розробки бізнес-планів для здійснення експортно-імпортних операцій, включаючи оцінку ризиків, конкурентний аналіз, вибір стратегій маркетингових заходів. Тема також вивчає міжнародні правила торгівлі, митні та регуляторні вимоги, а також роль міжнародних угод та організацій у веденні зовнішньоекономічних операцій. Висвітлюються сучасні підходи до управління бізнес-плануванням в умовах глобалізації та швидких змін на міжнародних ринках.

Ключові слова: бізнес-план, міжнародна діяльність, управління

Актуальність. Зростання міжнародної торгівлі та інвестицій створює потребу у підприємствах у розробці ефективних стратегій зовнішньоекономічної діяльності для конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Зміни у міжнародних торговельних угодах, тарифах, митних правилах та регуляторних вимогах створюють необхідність постійної адаптації бізнес-планів [1, 2]. Управління зовнішньоекономічною діяльністю включає в себе багато аспектів, таких як експорт, імпорт, міжнародні інвестиції, логістика, митні процедури та ризик-менеджмент. Підприємства повинні розробляти стратегії, які дозволять їм ефективно конкурувати на міжнародному ринку та зберігати свою конкурентоспроможність. Використання новітніх технологій у бізнес-плануванні може забезпечити підприємствам конкурентні переваги та підвищити їх ефективність у міжнародних операціях [3, 4]. Отже, управління бізнес-плануванням зовнішньоекономічної діяльності залишається актуальною та важливою темою для підприємств у змінному світі міжнародної торгівлі та бізнесу.

Постановка завдання. В дослідженні поставлена задача провести огляд поточних зовнішньоекономічних операцій компанії, включаючи обсяги експорту та імпорту, основних партнерів, ринків споживання та виробництва. Сформулювати конкретні цілі та завдання для розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії, відповідно до стратегічних цілей та місії підприємства. Дослідити основних конкурентів на міжнародних ринках, а також ідентифікувати можливості та загрози, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність. Визначити потенційні ринки для розширення діяльності та розробити стратегії входу на них, враховуючи особливості місцевого бізнес-середовища та культурні різниці. Вдосконалити процеси логістики та митного оформлення для зменшення витрат та покращення ефективності зовнішньоекономічних

операцій. Визначити потенційні ризики, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність, та розробити стратегії їх управління та мінімізації. Встановити систему моніторингу та звітності, що дозволить постійно оцінювати результати зовнішньоекономічної діяльності та вносити необхідні корективи до стратегії.

Результати дослідження. Бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) - це процес розробки стратегій і планів щодо здійснення міжнародних операцій та взаємодії з іноземними партнерами з метою досягнення конкретних бізнес-цілей [5-8]. Основна мета такого планування полягає в тому, щоб оптимізувати зовнішньоекономічні процеси підприємства, забезпечити ефективне використання зовнішніх ресурсів та можливостей, а також мінімізувати ризики при здійсненні міжнародної діяльності [9-12]. Методичні положення щодо ефективного бізнес-планування ЗЕД, на наш погляд, включають в себе наступні базові положення:

- оцінка глобальних тенденцій, політичної, економічної, соціокультурної та правової ситуації у потенційних ринкових країнах. Цей аналіз допомагає визначити можливості і загрози для бізнесу;

- основна частина бізнес-планування, включає в себе вибір ринків для експорту чи імпорту, стратегії ведення міжнародного бізнесу (наприклад, експорт, франчайзинг, створення спільних підприємств тощо);

- визначення маркетингових стратегій для зовнішніх ринків, включаючи аналіз сегментації ринку, конкурентну аналітику, стратегії просування продуктів чи послуг за кордоном;

- оцінку фінансових ресурсів, необхідних для реалізації міжнародних проектів, розрахунок бюджетів і прогнозування доходів та витрат;

- розробку системи логістики та постачання для забезпечення ефективного виконання міжнародних контрактів і відповідності умовам поставок;

- визначення потенційних ризиків міжнародної діяльності (валютні ризики, політичні ризики, ризики конкуренції тощо) та розробка стратегій їх управління;

- врахування правових і податкових аспектів міжнародного бізнесу, включаючи вимоги міжнародного законодавства та укладення відповідних угод і контрактів в сфері ЗЕД.

Особливості бізнес-планування ЗЕД полягають у специфічних аспектах, які потрібно враховувати при плануванні та веденні міжнародних бізнес-операцій. ЗЕД охоплює всі економічні відносини підприємства з партнерами та клієнтами за межами країни, включаючи експорт, імпорт, інвестиції, логістику тощо.

Планування ЗЕД потребує ретельного аналізу міжнародного ринку, політичної стабільності, торговельних бар'єрів, податкової та митної політики, валютних курсів та інших зовнішніх факторів, які можуть вплинути на міжнародну діяльність підприємства. Бізнес-план ЗЕД повинен визначати стратегії експорту та імпорту, включаючи вибір ринків збуту, пошук постачальників, вивчення митних та імпорتنих правил, організацію логістики, збереження та транспортування товарів. Бізнес-план ЗЕД повинен враховувати різноманітні міжнародні правові аспекти, такі як укладення міжнародних контрактів, захист інтелектуальної власності, вирішення спорів у міжнародному контексті та інші юридичні питання. ЗЕД передбачає управління валютними ризиками, розрахунок міжнародних фінансових операцій, оцінку витрат на логістику та митні платежі, розробку фінансових прогнозів для міжнародних проектів. Планування ЗЕД вимагає уваги до культурних різниць, мовних бар'єрів, поведінкових стандартів та норм країн-партнерів, що може впливати на успішність міжнародної співпраці. Бізнес-план ЗЕД повинен включати чіткі цілі та стратегії розвитку на міжнародних ринках, ураховуючи конкурентне середовище, можливості для розширення та ризики міжнародного бізнесу. Планування ЗЕД включає розробку маркетингових стратегій для міжнародного споживача, адаптацію продуктів до вимог зарубіжного ринку, проведення міжнародної

реклами та брендування. ЗЕД передбачає постійний моніторинг зовнішньоекономічних процесів, збирання та аналіз даних з міжнародних джерел для адаптації стратегій та планів до змін на ринку. Ці аспекти важливо узгоджувати та інтегрувати у бізнес-план ЗЕД для успішної діяльності підприємства. Детальний аналіз, обмірковані рішення та гнучкі стратегії дозволяють підприємствам ефективно впроваджувати свої міжнародні ініціативи.

Бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності допомагає підприємствам визначати оптимальні стратегії розвитку на міжнародних ринках, забезпечує ефективне управління міжнародними проектами та сприяє досягненню конкурентних переваг у глобальному масштабі.

Висновки. Управління бізнес-плануванням зовнішньоекономічної діяльності є стратегічно важливим елементом успішної міжнародної діяльності підприємства. Чітке формулювання цілей та стратегій є основою для ефективного проникнення на міжнародні ринки та досягнення конкурентних переваг. Проведення глибокого аналізу ринку, конкурентного середовища, митних та логістичних аспектів дозволяє ідентифікувати ризики та можливості для міжнародної діяльності підприємства. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства піддається впливу численних факторів, які можуть змінюватися. Тому важливо мати гнучкі стратегії, які можна швидко адаптувати до нових умов. Впровадження інноваційних підходів та використання сучасних технологій у бізнес-плануванні може забезпечити підприємству конкурентні переваги та підвищити ефективність його міжнародної діяльності.

Список використаних джерел

1. ТОВАЖНЯНСКИЙ В.Л., ПЕРЕРВА П.Г., КОБЕЛЕВА Т.А. Попередження кризових явищ на підприємстві засобами санації та реструктуризації // *Вісник НТУ "ХПІ"*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 60 (1169)
2. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
3. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
4. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
5. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства. Харків: Віровець А.П. : Апостроф, 2012.-703 с.
6. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal*. №5. 10 p.
7. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.
8. Перерва П.Г., Шаульська Л.В., Кобелева Т.О. Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука сталого розвитку бізнес-структур. *Економіка і організація управління*. № 1 (49), 2023. С.45-56
9. Шаульська Л.В., Райко Д.В., Дюжев В.Г., Долина І.В. Моніторинг комерційного потенціалу інтелектуально-інноваційних бізнес-структур. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)*. Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 4. С.72-78.
10. Pererva P.G., Kobieliava T.O., Shaulska L.V. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities. *Економічний журнал Одеського політехн. університету*. 2023. № 1(23). С. 43-50. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No1/43.pdf>.
11. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal*. №5. 10 p.
12. Tkachov M.M., Pererva P.G., Kobieliava T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19, Iss. 1. P. 24-38.

Svitlana KUCHINA,
Ph.D., Associate Professor,
Department of Business Economics and International Economic Relations
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine
Petro PERERVA,
doctor of economics Sciences, professor,
Head of the Department of Business Economics and International Economic Relations
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine
Anastasia LAGUTA,
master's student,
educational program "International Economic Relations"
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

MANAGEMENT OF BUSINESS-PLANNING FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES

Abstract. The strategic and operational planning of the enterprise's activities on international markets are studied. The process of developing business plans for export-import transactions is analyzed, including risk assessment, competitive analysis, and the selection of strategies for marketing activities. The subject also studies international trade rules, customs and regulatory requirements, as well as the role of international agreements and organizations in conducting foreign economic transactions. Modern approaches to managing business planning in the conditions of globalization and rapid changes in international markets are highlighted.

Keywords: business plan, international activity, management

Олена ЛИННИК,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри економіки бізнесу і
міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
ORCID 0000-0003-0877-8047
Olena.Lynnyk@khpi.edu.ua

Петро ПЕРЕРВА,
д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки бізнесу і
міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
ORCID 0000-0002-6256-9329
Petro.Pererva@khpi.edu.ua

Олександра ЛЯЛІНА,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Міжнародні економічні відносини»
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
oleksandra.lialina@emmb.khpi.edu.ua

МІЖНАРОДНЕ ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: СТАРТАП ПРОЕКТУВАННЯ

Анотація. Дослідження фокусується на аналізі кращих практик у створенні та розвитку стартапів у міжнародному масштабі з особливим акцентом на інноваційність та підприємницький дух. Зокрема, розглядаються такі аспекти, як стратегії залучення інвестицій, управління ризиками, взаємодія з міжнародними партнерами та створення конкурентоздатного продукту або послуги. Ця тема важлива для розуміння та підтримки розвитку інноваційних стартапів у світовому масштабі і може слугувати основою для розробки стратегій та політик у сфері підтримки підприємництва та інновацій.

Ключові слова: стартап, підприємництво, міжнародний бізнес

Актуальність. У світі, де економічні зв'язки між країнами стають все більш тісними, міжнародне підприємництво стає надзвичайно важливим. Створення стартапів, які можуть успішно функціонувати на міжнародному ринку, відіграє ключову роль у розвитку економіки. Інновації є основою конкурентоспроможності в сучасному світі [1, 2]. Дослідження інноваційних підходів у стартап проектуванні дозволяє розуміти, як створити продукт або послугу, яка задовольняє потреби міжнародного ринку та вирізняється на тлі конкуренції. Швидкий розвиток технологій створює нові можливості для створення інноваційних стартапів у різних галузях, таких як інформаційні технології, біотехнології, енергетика тощо. Багато країн активно підтримують розвиток стартап екосистеми шляхом надання фінансової підтримки, створення інкубаторів та акселераторів, спрощення законодавства тощо, що робить дослідження в даній області актуальним для з'ясування найкращих практик та можливостей для стартапів [3, 4]. Таким чином, дослідження міжнародного інноваційного підприємництва є актуальним і важливим для розвитку сучасної економіки та створення сприятливих умов для успішного функціонування стартапів на міжнародному ринку

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в аналізі, розумінні та підвищенні ефективності міжнародного інноваційного підприємництва через вивчення процесів створення стартапів, міжнародного ринку та конкуренції, факторів успіху та ризику, а також розробки рекомендацій для практики та політики. Дослідження спрямоване на вивчення процесу розробки та запуску інноваційних стартапів у міжнародному контексті. Це включає аналіз стратегій, етапів та кращих практик, що допомагають підприємцям ефективно втілювати свої ідеї у життя. Мета дослідження також полягає у зрозумінні особливостей міжнародного ринку та конкуренції, а також ідентифікації можливостей і загроз для міжнародних стартапів. Це дозволяє підприємцям адаптувати свої стратегії до глобального середовища. Дослідження спрямоване на виявлення ключових факторів, які впливають на успішність міжнародних інноваційних стартапів, а також факторів ризику, які можуть ускладнити їх розвиток. Це допомагає підприємцям приймати обґрунтовані рішення та уникати можливих проблем. Тому основною метою є створення рекомендацій для практиків у сфері міжнародного підприємництва та формулювання політики, спрямованої на підтримку розвитку інноваційних стартапів на міжнародному рівні.

Результати дослідження. Міжнародне інноваційне підприємництво охоплює діяльність підприємств і стартапів, спрямовану на створення новаторських продуктів, послуг або технологій з метою виходу на міжнародні ринки. Це означає поєднання глобальної перспективи з інноваційним підходом до бізнесу [5-11]. Основні характеристики та аспекти міжнародного інноваційного підприємництва, на наш погляд, включають наступне.

Інноваційність. Міжнародні інноваційні підприємства зосереджуються на розробці новаторських продуктів, які можуть змінити галузь або спосіб життя споживачів. Інновації можуть включати нові технології, методи виробництва, а також нові підходи до маркетингу та розповсюдження продуктів.

Глобальна спрямованість. Ціль міжнародного інноваційного підприємства полягає в успішному виході на міжнародні ринки. Підприємства спрямовані на глобальне масштабування своїх інноваційних продуктів або послуг, шляхом експорту, розвитку міжнародного партнерства або створення власних підрозділів у різних країнах.

Технологічна компетентність. Міжнародні інноваційні підприємства зазвичай базуються на високих технологіях або використовують передові технології для створення своїх продуктів або послуг. Це може включати розробку програмного забезпечення, біотехнології, штучний інтелект, розробку нових матеріалів тощо.

Гнучкість та адаптивність. Здатність швидко адаптуватися до змін у міжнародному середовищі є ключовою для успіху міжнародних інноваційних підприємств. Вони можуть бути відкриті до нових ідей, змінювати стратегії розвитку та пристосовуватися

до різних культурних та економічних умов різних країн.

Стартап у сфері міжнародного інноваційного підприємництва вимагає уважного планування, стратегічного підходу та інноваційного мислення [8, 10]. Пропонуємо п'ять основних кроків до успішної реалізації стартап-проектів в сфері міжнародного інноваційного підприємництва.

Крок 1 – визначення ідеї та місії. На цьому кроці слід провести детальний аналіз потреб та тенденцій на міжнародному ринку. Необхідно визначити, яку інноваційну ідею або рішення слід запропонувати як значення воно має для потенційних споживачів і як воно може вирішити їхні проблеми. На цьому кроці також визначається місія та конкретні цілі пропонованого стартапу у сфері міжнародного інноваційного підприємництва.

Крок 2 – розробка бізнес-плану. Проводиться аналіз конкурентів, досліджується конкурентне середовище і вивчаються рішення або продукти, які вже існують на даному ринку з метою знаходження власної унікальної позиції. Розробляються стратегії розвитку, пошуку клієнтів, підходів до міжнародного розширення та розвитку продукту чи послуги. Формується детальний фінансовий план, визначаються витрати на запуск стартапу та поточні витрати на операції в його складі.

Крок 3 – розробка продукту або послуги. Розробляється прототип пропонованого продукту або послуги та проводиться його тестування з міжнародними клієнтами або партнерами. З метою вдосконалення інноваційного продукту враховуються отримані відгуки та реакції потенційних клієнтів для подальшого розвитку продукту або послуги.

Крок 4 – маркетинг та продаж. Створюється маркетингова стратегія просування результатів стартапу на міжнародному ринку. Для цього використовуються цифрові маркетингові інструменти та канали для залучення уваги потенційних споживачів. Проводиться пошук партнерів та клієнтів, встановлюються партнерські відносини з клієнтами або партнерами.

Крок 5 – розширення та масштабування. Плануються кроки щодо виходу на нові міжнародні ринки та розвитку партнерських відносин. Здійснюється масштабування бізнесу, для чого йде розвиток підприємства, залучення більше клієнтів, вдосконалення продукту та розширення команди.

Ефект успішної реалізації стартап-проектів в сфері міжнародного інноваційного підприємництва може бути значний та багатовимірним [7]. Успішні міжнародні інноваційні стартапи можуть: створювати нові ринки, робочі місця та прискорювати економічний зріст; сприяють виникненню інноваційних технологій, процесів та послуг, що збагачують економіку країни; можуть впроваджувати новаторські технології та підходи, що поліпшують якість життя людей та допомагають вирішувати складні глобальні проблеми; допомагають країнам зберігати або навіть зміцнювати свою конкурентоспроможність на міжнародній арені шляхом розвитку нових продуктів та послуг, які відповідають потребам ринку; здатні привертати інвестиції, які сприяють подальшому розвитку та розширенню їх діяльності. Це сприяє створенню сприятливого інвестиційного клімату у країні; сприяють обміну знаннями та досвідом між країнами, що сприяє розвитку інноваційних екосистем та стимулює колаборацію між підприємствами з різних країн.

Висновки. Успішний стартап вимагає комплексного підходу, що включає в себе не лише інноваційні ідеї, але й вдале керування, стратегічне планування, ефективну команду та фінансову стійкість. Врахування особливостей міжнародного ринку є важливим етапом у проектуванні стартапу. Розуміння потреб та вимог глобальних споживачів допомагає створити продукт або послугу, яка буде конкурентоспроможною на міжнародному рівні. Інновації є ключовим фактором успіху у міжнародному підприємстві. Стартапи, які вирізняються своєю оригінальністю та здатністю до постійного вдосконалення, мають більше шансів на успіх на світовому ринку. Важливим фактором є наявність розвинутої екосистеми, яка підтримує інноваційне підприємництво. Це включає в себе доступ до

фінансування, менторства, ресурсів для досліджень та розвитку, а також сприяння співпраці між стартапами та іншими учасниками екосистеми. Розвиток міжнародного підприємництва часто залежить від мережі контактів та партнерства з іншими підприємствами, інвесторами, акселераторами та іншими учасниками ринку.

Список використаних джерел

1. Шаульська Л.В., Райко Д.В., Дюжев В.Г., Долина І.В. Моніторинг комерційного потенціалу інтелектуально-інноваційних бізнес-структур. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)*. Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 4. С.72-78.
2. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
3. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
4. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
5. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства. Харків: Віровець А.П. : Апостроф, 2012. 703 с.
6. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.
7. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.
8. Перерва П.Г., Шаульська Л.В., Кобелева Т.О. Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука сталого розвитку бізнес-структур. *Економіка і організація управління*. № 1 (49), 2023. С.45-56
9. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.
10. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л., Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Банкрутство, санація та реструктуризація підприємства як економічні категорії антикризового управління. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2015. № 59 (1168). С. 148-152.
11. Pererva P.G., Kobieliava T.O., Shaulska L.V. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 1(23). С. 43-50. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No1/43.pdf>.

Olena LYNNIK,

Ph.D., Associate Professor,

Department of Business Economics and International Economic Relations,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

Petro PERERVA,

doctor of economic sciences, professor,

Head of the Department of Business Economics and International Economic Relations,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

Oleksandr LYALIN,

master's student,

educational program "International Economic Relations"

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

INTERNATIONAL INNOVATIVE ENTERPRISE: DESIGN START-UP

Abstract. The study focuses on the analysis of best practices in the creation and development of startups on an international scale with a special emphasis on innovation and entrepreneurial spirit. In particular, such aspects as investment attraction strategies, risk management, interaction with international partners and creation of a competitive product or service are considered. This topic is important for understanding and supporting the development of innovative startups on a global scale and can serve as a basis for developing strategies and policies in the field of supporting entrepreneurship and innovation.

Keywords: startup, entrepreneurship, international business

Вікторія МАТРОСОВА,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри економіки бізнесу і
міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
ORCID 0000-0003-1266-7286
Viktoria.Matrosova@khp.edu.ua

Петро ПЕРЕРВА,
доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки бізнесу і
міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
ORCID 0000-0002-6256-9329
Petro.Pererva@khp.edu.ua

Альона ПЕРЕСАДА,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Міжнародні економічні відносини»
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
alona.peresada@emmb.khp.edu.ua

МІЖНАРОДНІ ІНВЕСТИЦІЇ В ФОРМІ ВЕНЧУРНОГО КАПІТАЛУ

Анотація. Дослідження фокусується на аналізі тенденцій, стратегій та впливу міжнародних інвестицій в цей вид капіталу на економічний розвиток країн та глобальну інноваційну динаміку. Зокрема, розглядаються такі аспекти, як роль венчурного капіталу у стимулюванні технологічних інновацій, механізми залучення та розподілу венчурних інвестицій, вплив на створення нових ринків та конкурентних переваг на міжнародному рівні. Ця тема є актуальною у контексті пошуку ефективних інструментів фінансування та підтримки інноваційного підприємництва, що має стратегічне значення для стабільного та стійкого розвитку глобальної економіки.

Ключові слова: міжнародні інвестиції, венчурний капітал, прибуток

Актуальність. У сучасному світі інновації стають ключовим фактором конкурентоспроможності для країн та підприємств [1, 2]. Венчурний капітал є важливим джерелом фінансування для інноваційних проектів та стартапів. Міжнародні інвестиції венчурного капіталу відіграють ключову роль у глобалізованій економіці [3, 4]. Вони допомагають залучати капітал та технології з усього світу для розвитку інноваційних проектів. Деякі країни активно розвивають екосистеми венчурного капіталу для підтримки інноваційного підприємництва. Дослідження цієї теми допомагає розуміти ефективність таких заходів та розробляти стратегії для підвищення їх ефективності [5]. Швидкі темпи технологічного розвитку створюють нові можливості для інновацій та венчурного капіталу. Дослідження венчурних інвестицій допомагає виявляти перспективні напрямки розвитку та ідентифікувати перешкоди на шляху досягнення успіху. Венчурний капітал часто залучається через міжнародні партнерства та інвестиційні фонди [6, 7]. Дослідження цієї теми допомагає розуміти процеси міжнародної співпраці та розвивати стратегії для приваблення зарубіжних інвесторів [8]. Отже, тема дослідження є актуальною у зв'язку з постійною потребою у стимулюванні інновацій та розвитку у глобальному масштабі.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в аналізі, розумінні та підвищенні ефективності міжнародних інвестицій венчурного капіталу через вивчення трендів, впливу на економіку, факторів успіху та ризику, а також розробки рекомендацій для практики та політики. Дослідження спрямоване на вивчення актуальних трендів у сфері міжнародних інвестицій венчурного капіталу. Це включає в себе виявлення основних напрямків та обсягів інвестування, важливих ринків та галузей, що є пріоритетними для інвесторів. В задачі дослідження входить визначення впливу міжнародних інвестицій венчурного капіталу на

економічний розвиток країн та глобальну інноваційну динаміку. Це може включати аналіз створення робочих місць, зростання ВВП, технологічних інновацій тощо. Дослідження спрямоване на виявлення ключових факторів, що впливають на успішність міжнародних інвестицій венчурного капіталу, а також факторів ризику, які можуть ускладнити їх реалізацію. Основною метою може бути формулювання рекомендацій для практиків у сфері міжнародних інвестицій венчурного капіталу та розробка стратегій для підвищення ефективності цього виду інвестування через політичні та регуляторні механізми.

Результати дослідження. Венчурний капітал представляє собою форму приватного капіталу, яка зазвичай надається інвесторами (венчурними капіталістами) стартапам або молодим компаніям з високим потенціалом зростання і прибутковості [9, 10]. Венчурні капіталісти інвестують в підприємства на ранніх стадіях їхнього розвитку, коли їм потрібні фінансові ресурси для розробки продукту чи послуги, введення їх на ринок і розвитку бізнесу, з метою отримання високого доходу у майбутньому.

Міжнародні інвестиції у венчурний капітал стають дедалі більш поширеними через глобалізацію економіки та швидкий розвиток технологій. Інвестори в пошуках найбільш перспективних стартапів не обмежуються географічними межами. Вони шукають компанії з інноваційними ідеями та потенціалом для глобального росту. Інвестиції венчурного капіталу є досить ризикованими через те, що більшість стартапів не досягають успіху [11]. Однак, якщо інвестований стартап стає успішним, потенційні прибутки можуть бути значними. Міжнародні інвестиції дозволяють інвесторам розширювати свій портфель стартапів і розподіляти ризики, вкладаючись у різні країни та ринки.

Венчурний капітал є однією з форм міжнародних інвестицій і відіграє важливу роль у розвитку інноваційного бізнесу та стартапів. Для кращого розуміння того, що таке венчурний капітал як міжнародна інвестиція, розглянемо деякі ключові аспекти. Міжнародний характер венчурного капіталу полягає в тому, що венчурні фонди можуть інвестувати у компанії, які базуються в будь-якій країні. Зазвичай це відбувається через спеціалізовані венчурні фонди, які мають міжнародний охоплення та здатність працювати з компаніями у різних країнах. Міжнародні інвестиції у венчурний капітал сприяють обміну технологіями, знаннями та кращими практиками між країнами, що сприяє загальному розвитку технологічного ландшафту [12].

Інвестиції венчурного капіталу можуть бути спрямовані на різноманітні сектори, такі як технології, біотехнології, інтернет-послуги, медіа, а також інші інноваційні галузі. Ці інвестиції можуть допомогти молодим компаніям пройти через ранні стадії розвитку, включаючи дослідження і розробку, створення продукту, ринкову стратегію та встановлення бізнес-процесів.

Однією з особливостей міжнародних інвестицій венчурного капіталу є те, що вони можуть сприяти обміну знаннями, технологіями та культурними підходами між різними країнами, що сприяє створенню глобальних інноваційних екосистем. Однак також існують виклики, такі як ризики валютних коливань, різниця в законодавстві та регулятивному середовищі між країнами, які можуть вплинути на успішність таких інвестицій.

Венчурний капітал є формою прямих інвестицій в компанії з високим потенціалом зростання, які зазвичай перебувають на етапі розвитку або початковому етапі. Це ризикований капітал, оскільки інвестори вкладають гроші в бізнеси з неявним результатом, але з великим потенціалом прибутку. Міжнародні інвестиції включають вкладення капіталу з однієї країни в активи чи проекти в іншій країні. Це може бути фінансування підприємств, інфраструктури, технологій та інших видів бізнесу за межами держави інвестора. Венчурний капітал стає все більш глобальним явищем, де інвестори з різних країн вкладають кошти в стартапи та компанії з різних куточків світу. Це дозволяє стартапам отримувати фінансування з кращими умовами та доступом до міжнародних ринків.

Для країн, що розвиваються, інвестиції венчурного капіталу можуть стати джерелом не лише фінансування, а й експертної підтримки та доступу до міжнародних мереж інвесторів і підприємців. Створення спільних інвестиційних фондів, партнерство між міжнародними інвесторами та стартапами з різних країн сприяє обміну знаннями та ресурсами, що збагачує екосистему стартапів.

Таким чином, венчурний капітал як міжнародна інвестиція є важливим фактором у глобалізації економіки та розвитку інновацій, забезпечуючи ресурси та підтримку для молодих компаній з усього світу. Міжнародні інвестиції у венчурний капітал грають важливу роль у сприянні інноваціям та розвитку глобальної економіки. Цей вид інвестування дозволяє сприяти розвитку перспективних стартапів та технологій, сприяючи взаємному обміну знаннями та розвитку нових ринків. Однак він також вимагає уваги до ризиків, пов'язаних зі складністю міжнародних взаємодій і різноманітністю умов.

Висновки. Результати дослідження показують стійке зростання обсягів інвестування венчурного капіталу на міжнародному рівні. Це свідчить про зростаючий інтерес до інноваційних проектів та стартапів у різних країнах. Міжнародні інвестиції венчурного капіталу мають значний вплив на економічний розвиток країн. Вони сприяють створенню нових робочих місць, розвитку інноваційних технологій та зростанню конкурентоспроможності. Успішність міжнародних інвестицій венчурного капіталу залежить від декількох факторів, включаючи якість проектів, ефективність управління та регуляторні умови. Водночас, існують певні ризики, такі як невдачі проектів або негативний вплив змін у політичному або економічному середовищі. Для максимізації вигод від міжнародних інвестицій венчурного капіталу необхідно створити сприятливе середовище для розвитку стартапів та інноваційних проектів.

Список використаних джерел

1. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
2. Шаульська Л.В., Райко Д.В., Дюжев В.Г., Долина І.В. Моніторинг комерційного потенціалу інтелектуально-інноваційних бізнес-структур. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)*. Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 4. С.72-78.
3. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
4. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
5. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л. Антикризисный механизм стабильного развития предприятия. Харків: Віровець А.П. : Апостроф, 2012.-703 с.
6. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.
7. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.
8. Перерва П.Г., Шаульська Л.В., Кобелева Т.О. Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука стабильного розвитку бізнес-структур. *Економіка і організація управління*. № 1 (49), 2023. С.45-56
9. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.
10. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л., Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Банкротство, санація та реструктуризація підприємства як економічні категорії антикризового управління. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2015. № 59 (1168). С. 148-152.
11. Pererva P.G., Kobieliava T.O., Shaulska L.V. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 1(23). С. 43-50. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No1/43.pdf>.
12. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.

Victoria MATROSOVA,
Ph.D. economy Sciences, Associate Professor,
Department of Business Economics and International Economic Relations
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

Petro PERERVA,
doctor of economic sciences, professor
Head of the Department of Business Economics and International Economic Relations
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

Alyona PERESADA,
master's student,
educational program "International Economic Relations"
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" , Ukraine

INTERNATIONAL INVESTMENTS IN THE FORM OF VENTURE CAPITAL

Abstract. The study focuses on the analysis of trends, strategies and the impact of international investments in this type of capital on the economic development of countries and global innovation dynamics. In particular, such aspects as the role of venture capital in stimulating technological innovation, the mechanisms of attraction and distribution of venture investments, the impact on the creation of new markets and competitive advantages at the international level are considered. This topic is relevant in the context of the search for effective financing tools and support for innovative entrepreneurship, which is of strategic importance for the stable and sustainable development of the global economy.

Keywords: international investments, venture capital, profit

Ірина НОВІК,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри економіки бізнесу і
міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
ORCID 0000-0003-1912-8576
Iryna.Novik@khp.edu.ua

Петро ПЕРЕРВА,
доктор екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки бізнесу і
міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
ORCID 0000-0002-6256-9329
Petro.Pererva@khp.edu.ua

Анна СТЕЛЬМАХ,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Міжнародні економічні відносини»
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
Anna.Stelmakh@emmb.khp.edu.ua

ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР

Анотація. В доповіді показано, що соціальне партнерство в сфері міжнародного менеджменту вивчає взаємодію між різними суб'єктами у міжнародному бізнесі з метою досягнення спільних цілей, враховуючи соціальні аспекти. Це охоплює співпрацю між урядами, підприємствами, профспілками та іншими стейкхолдерами з метою забезпечення стійкого економічного розвитку. Дослідження в цій області включає аналіз моделей соціального партнерства, вивчення інструментів співпраці та ефективного управління цим процесом в контексті глобальних викликів та можливостей.

Ключові слова: міжнародний менеджмент, соціальне партнерство, особливості

Актуальність. У сучасному світі спостерігається зростання кількості та обсягу злиттів та поглинань, особливо на міжнародному ринку [1, 2]. Це створює попит на дослідження їх результатів та наслідків. Злиття та поглинання є важливими стратегічними рішеннями для бізнесу, які можуть значно впливати на їхню конкурентоспроможність, прибутковість та стан ринку. Дослідження результатів таких операцій допомагає розуміти їхній вплив та ефективність [3-5]. Злиття та поглинання часто супроводжуються значними фінансовими переглядами, включаючи зміни у структурі капіталу, підвищення або зниження вартості акцій, а також ризику збитків для інвесторів. Дослідження цих аспектів має важливе значення для інвесторів та фінансових аналітиків [6]. Злиття та поглинання можуть змінювати динаміку конкуренції на ринку, змінюючи концентрацію влади та долю ринку у різних секторах. Дослідження цього впливу має важливе значення для антимонопольного регулювання та збереження конкуренції [7-8]. Виходячи з цих положень, дослідження результатів злиття та поглинань міжнародних бізнес-структур є актуальною темою, яка відображає сучасні тенденції у бізнесі та має важливе значення для різних зацікавлених сторін, включаючи компанії, інвесторів, регуляторів та споживачів [9-10].

Постановка завдання. Мета дослідження полягає у вивченні результатів злиття та поглинань міжнародних компаній та оцінці їхньої ефективності. Це включає аналіз фінансових показників, ринкової позиції, стратегічних цілей та інших ключових аспектів. Метою є також вивчення впливу злиття та поглинань на різних стейкхолдерів, таких як акціонери, працівники, клієнти та постачальники. Це дозволяє зрозуміти, які групи можуть здобути або втратити в результаті таких операцій. Мета полягає в аналізі стратегічних виборів, які лежать в основі злиття та поглинань, а також їхніх результатів. Це включає розуміння мотивів компаній для проведення таких операцій та оцінку їхнього успіху. До мети дослідження слід віднести також ідентифікацію найкращих практик у проведенні злиття та поглинань міжнародних бізнес-структур, які можуть бути корисними для інших компаній у майбутньому. Виходячи з цих положень, мета дослідження полягає в аналізі результатів злиття та поглинань міжнародних бізнес-структур з метою розуміння їхньої ефективності, впливу на стейкхолдерів, стратегічних виборів та визначення найкращих практик у цій галузі.

Результати дослідження. Злиття та поглинання міжнародних бізнес-структур (або M&A – mergers and acquisitions) є стратегічними операціями, коли одна компанія (або бізнес-структура) приймає рішення придбати або злитися з іншою компанією з метою створення більшої, сильнішої або більш конкурентоспроможної організації. Це є важливим стратегічним інструментом для розвитку бізнесу, розширення ринкових позицій та забезпечення конкурентних переваг [11-13]. Основні концепції злиття та поглинання міжнародних бізнес-структур включають:

а) злиття (merger): злиття – це процес об'єднання двох чи більше компаній у нову, єдину компанію. У злитті компанії стають рівними партнерами у новій структурі. Зазвичай це використовується для поєднання ресурсів, експертизи та технологій з метою створення більшої компанії, яка буде ефективнішою на ринку;

б) поглинання (acquisition) – це процес, при якому одна компанія (зазвичай велика) купує контрольний пакет акцій (або всі акції) іншої компанії (меншої або порівняної за розміром) і стає її власником. Після поглинання поглинаюча компанія отримує контроль над управлінням, активами та операціями іншої компанії;

в) стратегічне об'єднання (Strategic Alliance) – це форма партнерства, коли дві компанії об'єднують зусилля для досягнення спільних цілей, зазвичай без злиття або поглинання. Вони можуть об'єднувати ресурси, досвід та знання для спільного розвитку нових продуктів або для входження на нові ринки.

Злиття та поглинання міжнародних бізнес-структур можуть мати різні мети і переваги, такі як розширення географії та доступ до нових ринків; збільшення обсягів продажів та обсягів виробництва; отримання доступу до нових технологій, патентів або інтелектуальної власності; зменшення конкуренції шляхом утворення більш масштабної компанії; заощадження витрат за рахунок оптимізації процесів та скорочення дублювання функцій. Проте злиття та поглинання можуть також стикатися з викликами, такими як інтеграція культур і підходів управління, управління ризиками та вирішення правових питань.

Наслідки злиття та поглинання міжнародних бізнес-структур можуть бути значними і впливати на багато аспектів діяльності компаній, ринків та споживачів. На наш погляд, основними наслідками можуть бути:

- можуть призвести до формування великих та могутніх корпорацій з більшими ресурсами, ринковою потужністю та географічним охопленням;
- часто злиття та поглинання супроводжуються реорганізацією структури бізнесу, зміною управління та оптимізацією операцій;
- об'єднання ресурсів двох компаній може сприяти підвищенню ефективності виробництва, маркетингу та дистрибуції;
- злиття та поглинання можуть змінити динаміку ринку, зокрема впливати на конкуренцію, цінову політику та інноваційні процеси;
- компанії можуть переглянути свої портфелі продуктів та послуг, припиняючи неефективні або продукти, які в цей час дублюються на міжнародному ринку, та інвестуючи в перспективні напрямки;
- злиття та поглинання дозволяють компаніям концентруватися на своїх стратегічних бізнес-інтересах та компетенціях;
- ці процеси можуть впливати на персонал, включаючи можливі зміни у штатному розписі, умовах праці, культурі організації тощо;
- фінансові наслідки: злиття та поглинання можуть мати важливий фінансовий вплив на акціонерів, інвесторів та фінансовий стан компаній;
- проведення злиття та поглинання може вимагати відповідності з різними регуляторними вимогами та антимонопольним законодавством;
- об'єднання ресурсів та знань може сприяти більш інтенсивному інвестуванню у дослідження та розвиток нових технологій та продуктів.

Злиття та поглинання міжнародних бізнес-структур є складними процесами, і їхня успішність залежить від багатьох факторів, включаючи правильне планування, управління змінами та адаптацію до нових умов на ринку. Враховуючи це, успішне здійснення злиття та поглинання вимагає детального планування, стратегічного підходу та дослідження.

Висновки. Аналіз результатів злиття та поглинань дозволяє зрозуміти їхній вплив на фінансові показники компаній, такі як прибутковість, обсяги продажів, структура капіталу тощо. Висновки можуть включати аналіз стратегічних мотивів, які лежать в основі злиття та поглинань, а також оцінку їхнього успіху у досягненні поставлених цілей.

На основі отриманих даних можна сформулювати рекомендації для компаній, які планують або вже здійснюють злиття та поглинання, з метою максимізації їхнього успіху та мінімізації ризиків.

Список використаних джерел

1. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.
2. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
3. Шаульська Л.В., Райко Д.В., Дюжев В.Г., Долина І.В. Моніторинг комерційного потенціалу інтелектуально-інноваційних бізнес-структур. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ"*

(економічні науки). Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 4. С.72-78.

4. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>

5. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.

6. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства. Харків: Віровець А.П. : Апостроф, 2012.-703 с.

7. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.

8. Перерва П.Г., Шаульська Л.В., Кобелева Т.О. Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука сталого розвитку бізнес-структур. *Економіка і організація управління*. № 1 (49), 2023. С.45-56

9. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.

10. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л., Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Банкрутство, санація та реструктуризація підприємства як економічні категорії антикризового управління. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2015. № 59 (1168). С. 148-152.

11. Pererva P.G., Kobieliava T.O., Shaulska L.V. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 1(23). С. 43-50. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No1/43.pdf>.

12. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві. Навч.посібник для інж.-техн.вузів.- Харків : «Основа», 1993.- 288с.

13. Kosenko A.P., Kobieliava T.O., Tkachova N.P. Forecasting industry park electrical products. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 4 (12). Ч. 2. С. 106-111.

Iryna NOVIK,
Ph.D., Associate Professor,
Department of Business Economics and International Economic Relations
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine
Petro PERERVA,
doctor of economics Sciences, professor,
Head of the Department of Business Economics and International Economic Relations
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine
Anna STELMAKH,
master's student,
educational program "International Economic Relations"
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

STUDY OF THE RESULTS OF MERGER AND ABSORPTION OF INTERNATIONAL BUSINESS STRUCTURES

Abstract. The report shows that social partnership in the field of international management studies the interaction between various subjects in international business in order to achieve common goals, taking into account social aspects. This involves cooperation between governments, businesses, trade unions and other stakeholders to ensure sustainable economic development. Research in this area includes analysis of models of social partnership, study of cooperation tools and effective management of this process in the context of global challenges and opportunities.

Keywords: international management, social partnership, peculiarities

Оксана ОНИЩЕНКО,
канд. наук з держ.упр., доцент, доцентка кафедри підприємництва,
менеджменту організацій та логістики
Запорізький національний університет, Україна
ORCID 0000-0002-3009-3856
oksana.onishchenko.znu@gmail.com

Анастасія ЗІЛЕННА,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
освітньої програми «Підприємництво та комерційна логістика»
Запорізький національний університет, Україна
ORCID 0009-0004-1899-8910
nancee.zi57@gmail.com

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА ДЛЯ РОЗВИТКУ ЕКОСОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Анотація. Дане дослідження присвячене розгляду актуальних питань ролі лідерства для управління організаціями в контексті євроінтеграційних процесів. В ході дослідження виявлено особливе значення інституту лідерства для розвитку екосоціального менеджменту та – як результат – проведений аналіз діяльності найуспішніших інноваційних лідерів сучасності, результатом якої є сталий розвиток та успішна реалізація механізмів екосоціального менеджменту на сучасних підприємствах.

Ключові слова: лідерство, екосоціальний менеджмент, євроінтеграційні процеси

Актуальність. Предмет даного дослідження має велику актуальність у сучасному світі, оскільки екологічні та соціальні питання стають все більш важливими в контексті глобальних викликів, таких як зміна клімату, забруднення навколишнього середовища, соціальна нерівність тощо. Євроінтеграційні процеси додають до цього ще більшої актуальності, оскільки вони передбачають гармонізацію законодавства, введення стандартів та політик, спрямованих на покращення якості життя громадян та захист довкілля. Лідерство у цьому контексті відіграє критичну роль, оскільки лідери можуть стати каталізаторами змін, спрямованих на створення сталої та відповідальної бізнес-практики. Вони мають здатність впливати на організаційні процеси та стимулювати інновації у виробництві та управлінні, спрямовані на зменшення негативного впливу на довкілля та підвищення соціальної відповідальності.

Також, актуальність теми визначається необхідністю співпраці між різними зацікавленими сторонами, включаючи урядові органи, громадські організації, бізнес-середовище та активістські групи. Лідери можуть об'єднати ці стейкхолдери для спільної реалізації проектів та ініціатив, спрямованих на досягнення сталого розвитку та захист довкілля.

Постановка завдання. Завданням даного дослідження є вивчення ролі лідерства та його значення для управління організаціями в контексті євроінтеграційних процесів та аналіз прикладів діяльності найуспішніших інноваційних лідерів сучасності, результатом якої є сталий розвиток та успішна реалізація механізмів екосоціального менеджменту на сучасних підприємствах.

Результати дослідження. У контексті євроінтеграції, де вимоги до сталого розвитку та екологічної безпеки стають все важливішими, роль лідерства для розвитку екосоціального менеджменту набуває особливого значення. Лідерство в цій сфері означає не лише здатність впливати на людей та організаційні процеси, але й спроможність вести організацію до збалансованого розвитку, який би враховував не лише економічні, але й соціальні та екологічні аспекти.

Лідерство у сфері екосоціального менеджменту орієнтується на створення сприятливого середовища для розвитку сталої та відповідальної бізнес-практики. Лідери повинні бути готові приймати інноваційні рішення та стимулювати зміни в організації на користь довкілля та суспільства. Крім того, лідерство в даному напрямку передбачає активну співпрацю з різними зацікавленими сторонами, такими як урядові органи, громадські організації та інші компанії. Лідери мають здатність об'єднувати інтереси різних стейкхолдерів та спільно працювати над вирішенням екологічних та соціальних проблем.

Протягом останніх років можна спостерігати прискорений розвиток науки і техніки, що сприяє вдосконаленню діяльності сучасних підприємств. Все більше компаній впроваджують у свою діяльність новітні технології, використовуючи мережу Інтернет, різноманітні технічні пристрої, штучний інтелект тощо. Поруч із цим, в останні десятиліття з'явилась все більша кількість компаній, які є рушійною силою запровадження та розвитку інновацій на ринку, а саме – компанії-виробники сучасних технологій та технологічних пристроїв, зокрема електроніки, програмного забезпечення, електромобілів тощо. Інноваційний розвиток таких підприємств можливий за умов вдалого управління їх діяльністю, що забезпечують лідери – власники та керівники, які стають ініціаторами змін, створення винаходів та запровадження нових технологічних рішень. Таким чином, на прикладі відомих компаній розглянемо як саме лідерство впливає на інноваційний розвиток сучасного підприємства.

В цілому, у наукових колах існує низка визначень понять лідер та лідерство. Представимо декілька з них у Таблиці.

Таблиця – Тлумачення понять «лідер» та «лідерство»

Автор/Джерело	Тлумачення
Велика українська енциклопедія	Лідер – це авторитетний член групи, певної організації або суспільства, який виконує роль організатора та ініціатора групової взаємодії, при цьому здатен вирішувати складні для спільноти проблеми і завдання [1].
Я.В. Карковська, І.М. Дорош	Лідер – це особа, яка здатна впливати на інших людей, які є учасниками певної групи або спільноти, при цьому володіючи правом приймати рішення; особа, що має авторитет та здатна очолити групу завдяки наявності високого рівня впливу [2].
В.В. Рубльов	Лідерство – це особлива якість та особливе вміння, яким наділений лідер, завдяки наявності якого він впливає на інших, мотивуючи до досягнення певних результатів [3].

Джерело: розроблено авторами на основі [1;2;3]

Таким чином, лідерство є особливим вмінням лідера, завдяки якому він, будучи формальним або неформальним лідером, здатний спонукати членів колективу до змін та запровадження інновацій. Отже, лідерство є невід'ємною рисою керівника будь-якого сучасного підприємства, яке прагне здійснювати інноваційний розвиток.

Найбільш відомими прикладами впливу лідерства на інноваційний розвиток підприємств на сучасному етапі є:

1) Компанія «Tesla» та Ілон Маск – Ілон Маск є одним із найбільш цікавих прикладів впливу лідерства на інноваційний розвиток компанії. Він є талановитим керівником, який налагоджує відносини всередині колективу та дає можливість своїм працівникам вільно розвиватись, проявляючи свою творчість. Завдяки цьому у його колективі працюють фахівці, які прагнуть до змін, що і сприяє інноваційному розвитку його компанії [4].

2) Компанія «Microsoft» та Білл Гейтс – Білл Гейтс є одним із засновників компанії та довгий час був її власником разом зі своїм партнером. Саме він був ініціатором

розвитку компанії, яка створила низку програмних продуктів, які сьогодні використовуються також і іншими компаніями.

3) Компанія «Amazon» та Джефф Безос – дана компанія сьогодні є однією з найбільш інноваційних, щороку впроваджуючи низку інноваційних продуктів. Її інноваційний розвиток забезпечується завдяки вдалому керівництву Джеффа Безоса, який понад 20 років тому створив електронний магазин книжок, який після перетворився на сучасну інноваційну імперію.

Висновки. Таким чином, згідно з прикладами відомих сучасних компаній, можна сказати, що лідерство є важливим чинником інноваційного розвитку підприємства. Лідер поєднує у собі риси винахідника та вдалого керівника, що дає можливість мотивувати членів колективу до постійних змін та розвитку, завдяки чому компанії запроваджують інновації. Враховуючи усе це, успішний інноваційний розвиток підприємства є можливим лише за умов вдалого лідерства. В контексті ж євроінтеграції та розвитку екосоціального менеджменту, лідерство є ключовим чинником успіху. Лідери, які приділяють увагу екологічним та соціальним питанням, можуть стати каталізатором змін та сприяти сталому розвитку сучасних організацій та суспільства в цілому.

Список використаних джерел

1. Велика українська енциклопедія. Державна наукова установа «Енциклопедичне видавництво». URL: <https://vuc.gov.ua/Лідер> (дата звернення: 03.04.2024).

2. Карковська В.Я., Дорош І.М. Сучасне лідерство: особливості, вимоги, проблеми та помилки. *Держава та регіони*. 2019. Вип. № 5. С. 98-102.

3. Рубльов В.В. Теоретичні основи лідерства в управлінні підприємствами. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. URL: <http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2016/22-2016/21.pdf> (дата звернення: 03.04.2024).

4. Elon Musk Leadership Style Explained. Management Training Specialists. 2023 URL: <https://www.mtdtraining.com/blog/elon-musk-leadership-explained.htm> (дата звернення: 03.04.2024).

Oksana ONYSHCHENKO,

Ph.D. in Public Administration, Assistant Professor,
Department of entrepreneurship, management of organizations and logistics,
Zaporizhzhia national University, Ukraine

Anastasiia ZILENINA,

bachelor's student,
educational program “Entrepreneurship and logistics”
Zaporizhzhia National University, Ukraine

THE ROLE OF LEADERSHIP FOR THE DEVELOPMENT OF ECO-SOCIAL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES

Abstract. This study is devoted to the consideration of topical issues of the role of leadership for management of organizations in the context of European integration processes. In the course of the study, the special importance of the leadership institute for the development of ecosocial management was revealed and, as a result, an analysis of the activities of the most successful innovative leaders of today was carried out, the result of which is the sustainable development and successful implementation of ecosocial management mechanisms at modern enterprises.

Keywords: leadership, eco-social management, European integration processes

Петро ПЕРЕРВА,
доктор екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
ORCID 0000-0002-6256-9329
Petro.Pererva@khp.edu.ua

Анастасія ТАРАСЕНКО,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Міжнародні економічні відносини»
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
anastasija.tarasenko@emmb.khpi.edu.ua

Вікторія ФОМЕНКО,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Міжнародні економічні відносини»
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
viktoriia.fomenko@emmb.khpi.edu.ua

ЕФЕКТИВНІСТЬ АУТСОРСИНГУ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Доповідь містить огляд ключових аспектів, які впливають на успішність аутсорсингових проектів у контексті багатонаціональних компаній. Дослідження включає в себе аналіз переваг та викликів аутсорсингу, враховуючи особливості міжнародного бізнесу, а також розглядає стратегічні аспекти вибору постачальників, контролю якості та безпеки даних. Анотація надає короткий огляд основних питань, що вивчаються в рамках даної теми та підкреслює її значення для практичного застосування у сучасному глобальному бізнес-середовищі.

Ключові слова: міжнародний аутсорсинг, багатонаціональні підприємства, ефективність

Актуальність. Умови глобальної економіки спонукають підприємства до шукання оптимальних стратегій для зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності. Аутсорсинг може бути ефективним інструментом для досягнення цих цілей. Багатонаціональні компанії часто зіштовхуються з потребою у спеціалізованих знаннях та ресурсах, які можуть бути недоступні у власних кадрах [1-10]. Аутсорсинг дозволяє залучити зовнішніх постачальників, які мають необхідний досвід та експертизу. Швидкі темпи технологічного розвитку ставлять перед підприємствами виклики щодо оновлення та підтримки інфраструктури [1, 4, 9]. Аутсорсинг ІТ-послуг та інших технічних послуг може допомогти компаніям бути впевненими в актуальності своєї технологічної інфраструктури. У сучасному бізнес-середовищі важливо бути гнучким та швидким у реакції на зміни у вимогах ринку [2, 6]. Аутсорсинг дозволяє підприємствам швидко масштабувати свою діяльність та забезпечити необхідні ресурси у разі потреби [3, 7, 10]. Отже, враховуючи динаміку сучасного бізнесу та вимоги глобальної економіки, дослідження ефективності аутсорсингу для багатонаціональних підприємств залишається актуальним та важливим для розвитку ефективних стратегій управління.

Постановка завдання. Мета теми дослідження ефективності аутсорсингу багатонаціональних підприємств полягає в ретельному аналізі та оцінці стратегічних та оперативних аспектів використання аутсорсингу для цих компаній. Основна мета досягається виконання більш конкретних цілей: визначення впливу аутсорсингу на ключові показники бізнесу, такі як витрати, якість, швидкість реакції на ринкові зміни та конкурентоспроможність; встановлення, як аутсорсинг сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, таких як зосередження на основній діяльності, розвиток нових продуктів та послуг, та глобальний розвиток; виявлення потенційних ризиків, пов'язаних з аутсорсингом, і розробка стратегій їх управління, включаючи ризики безпеки даних,

втрати контролю та вплив на репутацію підприємства; оцінка критеріїв вибору постачальників послуг аутсорсингу, включаючи якість, вартість, гнучкість та культурну відповідність; розробка та застосування методів оцінки ефективності аутсорсингу, які враховують специфіку багатонаціональних підприємств та їхні потреби. Тому мета дослідження полягає в зборі об'єктивних даних, аналізі та вивченні різних аспектів аутсорсингу для багатонаціональних підприємств з метою зрозуміти, наскільки він відповідає їхнім стратегічним потребам і допомагає досягти поставлених цілей.

Результати дослідження. Аутсорсинг (outsourcing) – це практика наймання зовнішніх компаній або фахівців для виконання певних функцій або завдань замість використання власних ресурсів або персоналу компанії. Це може включати передачу певних бізнес-процесів, розробку програмного забезпечення, підтримку ІТ, обробку даних, кадрове обслуговування, бухгалтерський облік, маркетинг, логістику та інші види послуг. Аутсорсинг для багатонаціональних підприємств має ряд значних переваг, оскільки вони операційно діють у різних країнах з різними ринками, регуляторними вимогами та культурними особливостями [3, 5, 8]. Проведене дослідження дозволило виявити ряд основних переваг аутсорсингу для багатонаціональних підприємств.

1. *Глобальний доступ до талановитих ресурсів.* Аутсорсинг дозволяє багатонаціональним підприємствам отримати доступ до глобального ринку талантів і фахівців. Вони можуть наймати висококваліфікованих спеціалістів у різних країнах без необхідності будувати власні офіси або структури.

2. *Економія витрат.* Аутсорсинг дозволяє підприємствам зменшити витрати на зарплату, підтримку інфраструктури, обслуговування клієнтів та інші види послуг, особливо в тих країнах, де витрати на працю нижчі.

3. *Гнучкість і швидкість реакції.* Аутсорсинг дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни на ринку або вимоги клієнтів, оскільки вони можуть легко розширювати або скорочувати свої операції у різних регіонах.

4. *Локалізація і адаптація.* Зовнішні постачальники можуть надати багатонаціональним підприємствам місцеві знання і досвід, що допоможе адаптувати продукти або послуги до конкретних ринків і культурних особливостей.

5. *Концентрація на стратегічних завданнях.* Аутсорсинг рутинних або менш стратегічних функцій дозволяє багатонаціональним підприємствам зосередитися на ключових аспектах свого бізнесу і стратегії розвитку.

6. *Зниження ризиків.* Використання зовнішніх постачальників може допомогти підприємствам зменшити ризики, пов'язані зі змінами регуляційного середовища, валютними коливаннями, політичними турбуленціями тощо.

7. *Технологічний розвиток.* Зовнішні постачальники можуть надати доступ до передових технологій і інновацій, що допоможе підприємствам залишатися конкурентоспроможними на глобальному ринку.

Аутсорсинг багатонаціональних підприємств може мати і негативні сторони для даних підприємств. Наведемо основні з них.

1. *Втрата контролю над процесами.* Великі підприємства можуть втратити контроль над ключовими процесами або послугами, які було передано на аутсорсинг. Це може призвести до зниження якості результатів або до збільшення ризику.

2. *Проблеми з безпекою даних.* Передача конфіденційної інформації третім сторонам може підвищити загрозу її витоку або несанкціонованого доступу.

3. *Залежність від постачальників.* Розширений аутсорсинг може зробити підприємство залежним від зовнішніх постачальників. Це може призвести до складнощів у взаємодії або до втрати гнучкості в управлінні.

4. *Проблеми з якістю і службою підтримки.* Не всі постачальники послуг гарантують однаковий рівень якості або служби підтримки. Це може призвести до незадовільних результатів або до збільшення часу на управління.

5. *Потенційні проблеми з комунікацією та часовими різницями.* Якщо постачальники знаходяться у різних частинах світу, це може викликати проблеми з комунікацією та часовими різницями, що ускладнює координацію дій.

6. *Високі витрати на управління контрактами.* Управління складними контрактами з різними постачальниками може призвести до додаткових витрат на адміністративні процеси та юридичні послуги.

7. *Потенційні проблеми з культурними або мовними бар'єрами,* що може впливати на комунікацію та розуміння.

В цілому, аутсорсинг стає потужним інструментом для багатонаціональних підприємств, дозволяючи їм ефективно управляти своїми операціями у різних країнах, знижувати витрати і збільшувати гнучкість, що сприяє їх успішному функціонуванню на глобальному ринку. Загалом, багатонаціональні підприємства повинні ретельно зважувати переваги та недоліки аутсорсингу перед прийняттям рішення про делегування певних функцій зовнішнім постачальникам. Ефективне управління аутсорсингом вимагає чіткого планування, контролю та стратегічного підходу до вибору та управління постачальниками послуг в сфері міжнародної діяльності.

Висновки. Використання залучених послуг професійних постачальників в сфері міжнародних економічних відносин може суттєво підвищити якість та швидкість виконання професійних завдань, що допомагає збільшити міжнародну конкурентоспроможність компанії. Підприємства повинні уважно оцінювати потенційні ризики, пов'язані з втратою контролю, конфіденційністю даних та іншими аспектами співпраці з постачальниками. Успішність аутсорсингового проекту в значній мірі залежить від якості вибору постачальника, його експертизи та здатності відповісти на потреби компанії. Підприємства повинні систематично оцінювати ефективність аутсорсингових відносин, щоб вчасно виявляти та вирішувати проблеми та змінювати стратегії за необхідності.

Список використаних джерел

1. Перерва П.Г., Шаульська Л.В., Кобелева Т.О. Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука сталого розвитку бізнес-структур. *Економіка і організація управління*. № 1 (49), 2023. С.45-56
2. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.
3. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
4. Шаульська Л.В., Райко Д.В., Дюжев В.Г., Долина І.В. Моніторинг комерційного потенціалу інтелектуально-інноваційних бізнес-структур. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)*. Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 4. С.72-78.
5. Pererva P.G., Kobieliava T.O., Shaulska L.V. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 1(23). С. 43-50. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No1/43.pdf>.
6. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.
7. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.
8. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
9. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
10. Товажнянський В.Л. Антикризисний механізм сталого розвитку підприємства. Харків: Віровець А.П. : Апостроф, 2012.-703 с.

Petro PERERVA,
doctor of economics Sciences, professor
Head of the Department of Business Economics and International Economic Relations,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

Anastasia TARASENKO,
master's student,
educational program "International Economic Relations"
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

Victoria FOMENKO,
master's student,
educational program "International Economic Relations"
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

OUTSOURCING EFFICIENCY OF MULTINATIONAL ENTERPRISES

Abstract. The report provides an overview of the key aspects that influence the success of outsourcing projects in the context of multinational companies. The study includes an analysis of the advantages and challenges of outsourcing, taking into account the peculiarities of international business, and also considers the strategic aspects of supplier selection, quality control and data security. The abstract provides a brief overview of the main issues studied within the framework of this topic and highlights its relevance for practical application in today's global business environment.

Keywords: international outsourcing, multinational enterprises, efficiency

Олена ПРОСКУРНЯ,
канд. екон.наук, доцент, доцентка кафедри економіки бізнесу і
міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
ORCID 0000-0002-8367-0442

Петро ПЕРЕРВА,
доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки бізнесу і
міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
ORCID 0000-0002-6256-9329

Petro.Pererva@khp.edu.ua
Андрій СТОГНІЙ,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Міжнародні економічні відносини»
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
andrii.stohnii@emmb.khpi.edu.ua

ЄВРОПЕЙСКА РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА: ПРОГРАМИ ПІДТРИМКИ ТА РОЗВИТКУ

Анотація. В доповіді доведено, що Європейська регіональна політика об'єднує в собі різні аспекти діяльності Європейського союзу щодо сприяння розвитку своїх регіонів. Ця політика має на меті зменшення економічних та соціальних нерівностей між різними регіонами ЄС, сприяючи їхньому сталому розвитку та конкурентоспроможності. Програми підтримки включають фінансову допомогу, технічну підтримку, інфраструктурні проекти, ініціативи з розвитку галузей економіки та соціальної сфери, а також заходи з підтримки малих та середніх підприємств. Головна мета - забезпечити рівномірний розвиток всіх регіонів Європейського союзу, забезпечити їхню сталу економічну та соціальну підтримку.

Ключові слова: регіональна політика, Європа, програми розвитку

Актуальність. Європейський союз в цей час продовжує стикатися з економічними нерівностями між своїми регіонами [1]. Певні регіони, особливо на сході та півдні, відстають у розвитку порівняно з більш розвинутими регіонами. В умовах зміни клімату та викликів сталого розвитку, існує потреба у програмах, спрямованих на підтримку екологічно чистого розвитку регіонів та зменшення викидів. Зміни в глобальній економіці та конкурентному середовищі вимагають посилення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності регіонів через інвестиції в інновації, освіту та інфраструктуру [2, 3]. Деякі регіони стикаються з демографічними викликами, такими як старіння населення та міграція. Програми регіональної політики можуть допомогти вирішити ці проблеми через створення робочих місць, покращення доступу до освіти та здоров'я. Таким чином, актуальність цього дослідження підтверджується потребою в подальшому розвитку та підтримці різних регіонів Європейського союзу для забезпечення сталого і збалансованого економічного та соціального розвитку [4, 5].

Постановка завдання. Мета дослідження полягає у глибокому аналізі та оцінці програм підтримки та розвитку, що реалізуються в рамках Європейської регіональної політики. Поставлено задача проаналізувати основні програми та інструменти, які використовуються Європейським союзом для регіонального розвитку. Оцінити ефективність цих програм у досягненні своїх цілей та вплив на регіональний розвиток. Виявити ключові фактори успіху та обмеження, що впливають на реалізацію програм регіонального розвитку в Європейському союзі. Запропонувати рекомендації щодо поліпшення програм та ініціатив в майбутньому. Дослідження спрямоване на визначення ефективності програм підтримки розвитку регіонів Європейського Союзу; ідентифікацію успішних програм та проектів, які здійснюються в рамках регіональної політики ЄС; оцінку впливу програм підтримки на розвиток регіонів, у тому числі на зменшення рівнів нерівності, зростання конкурентоспроможності та сталість соціально-економічних систем; ідентифікацію поточних викликів, з якими стикаються програми регіонального розвитку, а також на виявлення можливостей для підвищення ефективності та інноваційного розвитку.

Результати дослідження. Європейська регіональна політика має на меті сприяти розвитку різних регіонів Європейського Союзу, зменшенню різниць у рівні економічного розвитку між ними та забезпеченню більш спрямованого та збалансованого зростання всієї Європи. Для досягнення цих цілей Європейська комісія розробляє та використовує різноманітні інструменти та програми [6-9].

Одна з найбільш важливих програм – це Європейський фонд регіонального розвитку (ЄФРР): Це один з основних фінансових інструментів ЄС для здійснення інвестицій у регіональний розвиток та зменшення економічних нерівностей між регіонами. ЄФРР фінансує проекти у сфері інфраструктури, інновацій, підприємництва, освіти, зайнятості та інших галузях. Одна з головних цілей ЄФРР - зменшення різниць у рівні економічного розвитку між різними регіонами Європейського Союзу. Фонд спрямовується на території з низьким рівнем розвитку або з проблемами в економіці. Регіони та міста, які бажають отримати фінансування від ЄФРР, повинні розробляти інвестиційні стратегії та проекти, відповідні пріоритетам фонду. Ці стратегії зазвичай розробляються у партнерстві зі зацікавленими сторонами та затверджуються Європейською Комісією [10]. Європейський фонд регіонального розвитку грає важливу роль у сприянні сталому та збалансованому розвитку регіонів Європейського Союзу, сприяючи економічному зростанню та покращенню якості життя мільйонів людей.

Кохезійний фонд є одним з ключових інструментів Європейського Союзу, спрямованим на зменшення економічних нерівностей та підтримку розвитку менш розвинених регіонів ЄС. Кохезійний фонд спрямований на підтримку розвитку та модернізацію інфраструктури в менш розвинених регіонах Європейського Союзу. Кохезійний фонд фінансує проекти у сферах транспорту, енергетики, захисту довкілля та

іншої ключової інфраструктури в менш розвинених регіонах Європейського Союзу [11]. Кохезійний фонд відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку всіх регіонів Європейського Союзу та забезпеченні відповідності стандартам інфраструктури та середовища, сприяючи тим самим зростанню життєвого рівня і покращенню якості життя мешканців цих регіонів.

Європейський соціальний фонд - цей фонд спрямований на підтримку зайнятості, підвищення кваліфікації, підтримку соціальної інтеграції та боротьбу з бідністю та соціальним виключенням.

Європейський аграрний фонд регіонального розвитку фонд спрямований на підтримку сільського господарства та розвиток сільських територій, включаючи інвестиції в інфраструктуру, розвиток сільськогосподарських підприємств та збереження навколишнього середовища.

Європейська територіальна співпраця (Interreg) - це програма співпраці між регіонами різних країн ЄС та країнами-кандидатами у членство. Метою є сприяння обміну досвідом, спільним проектам та інтеграції ринків праці.

Інструменти підтримки малого та середнього підприємництва (SME Instrument) - це частина програми Горизонт 2020, що надає фінансову підтримку та інші послуги для розвитку та комерціалізації інноваційних продуктів та послуг, що розробляються малими та середніми підприємствами.

Ініціатива Intelligent Specialisation (S3), також відома як Стратегія розумної спеціалізації, є ключовим підходом Європейського Союзу до просування інноваційного розвитку та конкурентоспроможності регіонів [12]. Ця ініціатива спрямована на зміцнення основних галузей економіки кожного регіону, використовуючи його унікальні природні, людські та технологічні ресурси. Ініціатива Intelligent Specialisation (S3) сприяє створенню стратегій розвитку регіонів ЄС, які базуються на їхніх унікальних перевагах і спеціалізаціях, зокрема у сфері інновацій та досліджень.

Ініціатива Urban Agenda for the EU (Урбаністична політика для ЄС) є ключовим інструментом Європейського Союзу, спрямованим на покращення управління та розвитку міст і міських територій [13]. Основна мета цієї ініціативи полягає в сприянні сталому розвитку міст, забезпеченні якісного життя для їх мешканців, а також в удосконаленні управління урбаністичними питаннями. Ініціатива Urban Agenda for the EU спрямована на розв'язання конкретних міських проблем та сприяння сталому розвитку міст.

Ці програми є лише деякими з численних інструментів та програм, які використовуються в рамках регіональної політики ЄС для підтримки та розвитку регіонів. Кожна з них має свої особливості, цілі та завдання, спрямовані на різні аспекти регіонального розвитку.

Висновки. Регіональна політика в Європейському Союзі має велике значення для забезпечення рівномірного розвитку усіх регіонів. Вона спрямована на зменшення різниць у рівні життя та економічного розвитку між регіонами. Європейська регіональна політика надає значні фінансові ресурси на розвиток інфраструктури, стимулювання підприємництва, навчання та інші заходи, спрямовані на підтримку регіонального розвитку. До інструментів підтримки регіонального розвитку можуть входити гранти, кредити, технічна допомога, консультування та інші види допомоги, які допомагають зміцнити потенціал регіонів та підтримати їх у досягненні цілей розвитку. Важливим аспектом регіональної політики є партнерство між різними рівнями управління (національним, регіональним та місцевим), а також між громадським сектором, приватним сектором та іншими зацікавленими сторонами. Важливим етапом є оцінка результатів програм підтримки та розвитку. Це дозволяє з'ясувати ефективність витрачання коштів, виявляти успішні практики та недоліки для подальшого вдосконалення політики.

Важливою складовою регіональної політики є сприяння співробітництву між регіонами, а також обмін досвідом та кращими практиками для досягнення спільних цілей розвитку.

Список використаних джерел

- 1.Товажнянский В.Л., Перерва П.Г., Кобелева Т.А. Попередження кризових явищ на підприємстві засобами санації та реструктуризації. *Вісник НТУ "ХПІ"*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 60 (1169)
2. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
3. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
4. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
5. Товажнянський В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства. Харків: Віровець А.П. : Апостроф, 2012.-703 с.
6. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.
7. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.
8. Перерва П.Г., Шаульська Л.В., Кобелева Т.О. Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука сталого розвитку бізнес-структур. *Економіка і організація управління*. № 1 (49), 2023. С.45-56
9. Шаульська Л.В., Райко Д.В., Дюжев В.Г., Долина І.В. Моніторинг комерційного потенціалу інтелектуально-інноваційних бізнес-структур. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)*. Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 4. С.72-78.
10. Pererva P.G., Kobieliava T.O., Shaulska L.V. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities. *Економічний журнал Одеського політехн. університету*. 2023. № 1(23). С. 43-50. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2023/No1/43.pdf>.
11. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.
12. Tkachov M.M., Pererva P.G., Kobieliava T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach . *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19, Iss. 1. P. 24-38.
13. Товажнянський В.Л., Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Банкрутство, санація та реструктуризація підприємства як економічні категорії антикризового управління. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2015. № 59 (1168). С. 148-152.

Olena PROSKURNYA,
Ph.D., Associate Professor,

Department of Business Economics and International Economic Relations,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

Petro PERERVA,

doctor of economic sciences, professor,

Head of the Department of Business Economics and International Economic Relations,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

Andrii STOGNIY,

master's student,

educational program "International Economic Relations"

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

EUROPEAN REGIONAL POLICY: SUPPORT AND DEVELOPMENT PROGRAMS

Abstract. The report proves that the European regional policy combines various aspects of the European Union's activities in promoting the development of its regions. This policy aims to reduce economic and social inequalities between different regions of the EU, contributing to their sustainable development and competitiveness. Support programs include financial assistance, technical support, infrastructure projects, initiatives for the development of economic and social sectors, as well as measures to support small and medium-sized enterprises. The main goal is to ensure the uniform development of all regions of the European Union, to ensure their sustainable economic and social support.

Keywords: regional policy, Europe, development programs

Ольга СИНІГОВЕЦЬ,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри економіки бізнесу і
міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
ORCID 0000-0003-1623-5798
Olga.Synigovets@khpі.edu.ua

Петро ПЕРЕРВА,
доктор екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки бізнесу і
міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
ORCID 0000-0002-6256-9329
Petro.Pererva@khpі.edu.ua

Дмитро МІГУЛІН,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Міжнародні економічні відносини»
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
dmytro.mihulin@emmb.khpі.edu.ua

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. Проведене дослідження охоплює вивчення та аналіз інформації про глобальні економічні процеси та їх вплив на міжнародні відносини. Включає в себе збір, обробку, аналіз та інтерпретацію даних щодо міжнародної торгівлі, інвестицій, фінансових потоків, політичних рішень та інших аспектів міжнародних відносин. Інформаційно-аналітичне забезпечення допомагає розуміти та прогнозувати зміни у світовій економіці, розробляти стратегії для міжнародного бізнесу та визначати країні шляхи співпраці між країнами.

Ключові слова: інформація, Аналітика, міжнародна діяльність, ефективність

Актуальність. Дослідження інформаційно-аналітичного забезпечення міжнародної економіки є надзвичайно актуальним в сучасному світі [1-12]. Зростаюча взаємозалежність між країнами створює потребу в широкому обсязі інформації та аналізу для розуміння міжнародних економічних процесів та їх впливу на різні сектори економіки. В умовах нестабільності на світових ринках та змін у політичній сфері інформаційно-аналітичне забезпечення стає важливим інструментом для прогнозування кризових ситуацій та розроблення стратегій управління ризиками [1, 6, 9]. За допомогою новітніх інформаційних технологій стає можливим збір та аналіз великих обсягів даних, що сприяє більш точному та ефективному розумінню складних економічних процесів. Умови глобального ринку вимагають від підприємств та країн постійного оновлення та адаптації. Інформаційно-аналітичне забезпечення допомагає виявляти тенденції, конкурентні переваги та можливості для розвитку [2, 4, 11]. Отже, у світлі цих факторів інформаційно-аналітичне забезпечення міжнародної економіки залишається ключовим інструментом для успішного функціонування підприємств, країн та міжнародних організацій.

Інформаційно-аналітичне забезпечення міжнародної економіки може проводитися різними структурами та організаціями, які мають доступ до відповідних даних та компетентність у проведенні аналізу. Кожна з цих організацій може мати свої унікальні можливості та ресурси для проведення інформаційно-аналітичного забезпечення міжнародної економіки.

Постановка завдання. Мета дослідження по інформаційно-аналітичному забезпеченню міжнародної економіки полягає у розумінні та аналізі процесів, які відбуваються на міжнародному ринку, з метою покращення прийняття рішень та розробки стратегій управління на макро- та мікроекономічному рівнях [3, 7, 11]. Розробка механізмів збору та аналізу великих обсягів інформації про міжнародну торгівлю,

фінансові потоки, ринки праці та інші аспекти міжнародної економіки. Використання аналітичних методів для прогнозування подій та моделювання можливих сценаріїв розвитку міжнародних економічних процесів. Надання обґрунтованих рекомендацій для урядових органів, підприємств та міжнародних організацій з метою підвищення ефективності прийняття рішень та досягнення стратегічних цілей. Постійний моніторинг та оцінка стану міжнародних економічних відносин для виявлення тенденцій, визначення проблемних сфер та пошуку можливостей для покращення. На основі викладеного можемо констатувати, що мета дослідження полягає в створенні інструментів та методів, які допоможуть зрозуміти, прогнозувати та ефективно управляти міжнародними економічними процесами в умовах глобалізації та нестабільності.

Результати дослідження. Інформаційно-аналітичне забезпечення міжнародних економічних відносин складається з різних складових, які сприяють збору, обробці, аналізу та використанню інформації для прийняття управлінських рішень [5, 7, 8]. Основні складові інформаційно-аналітичного комплексу наведено на рис.

Інформаційно-аналітичне забезпечення міжнародних економічних відносин включає в себе систему збору, аналізу та поширення інформації, необхідної для ефективного управління та прийняття рішень у галузі міжнародної економіки. Це важливий аспект діяльності держав, міжнародних організацій, підприємств та інших учасників міжнародних економічних процесів.

Ефективність інформаційно-аналітичного забезпечення міжнародних економічних відносин є критичним чинником для успішного управління та розвитку економічного співробітництва між країнами. Основні аспекти, які визначають ефективність такого забезпечення, включають в себе в першу чергу якість збору інформації. Ефективне збирання різноманітної та достовірної інформації про економічні показники, торговельні обладки, фінансові та інвестиційні дані. Важливо мати доступ до актуальної та повної інформації для аналізу та прийняття рішень. Не менш важливою складовою інформаційно-аналітичного забезпечення, на наш погляд, є аналіз та інтерпретація отриманих інформаційних даних. Компетентний аналіз інформації для виявлення ключових тенденцій, визначення проблемних сфер та можливостей для співпраці. Інтерпретація даних повинна бути об'єктивною і зорієнтованою на визначення стратегічних напрямків дій. Інформаційне забезпечення повинне також забезпечувати швидку реакцію на зміни в міжнародному економічному середовищі. Вчасне сприйняття новин та подій дозволяє уникнути негативних наслідків і використовувати можливості, що виникають. Інформаційна база повинна стати основою для розроблення ефективних стратегій міжнародного співробітництва, торгівлі та інвестування. Це означає адаптацію до змін у глобальній економіці та міжнародному політичному середовищі. Ефективна комунікація та розповсюдження аналітичних матеріалів серед різних зацікавлених сторін - від урядових органів до бізнесу та громадськості. Постійний моніторинг ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення для вдосконалення методів збору та аналізу даних.

Ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення міжнародних економічних відносин дозволяє управляти складністю міжнародних взаємин та забезпечує підґрунтя для прийняття обґрунтованих рішень, спрямованих на зміцнення економічної співпраці та підвищення конкурентоспроможності країн.

Інформаційно-аналітичне забезпечення міжнародних економічних відносин сприяє підвищенню ефективності управління економічними процесами на міжнародному рівні, сприяє розробці стратегій співпраці, торгівлі та інвестиційної діяльності між країнами.

Висновки. Інформаційно-аналітичне забезпечення є ключовим елементом для розуміння складних процесів на міжнародному ринку, виявлення тенденцій та прийняття обґрунтованих рішень. Ефективне аналітичне забезпечення потребує співпраці між різними структурами, включаючи урядові органи, міжнародні організації, академічні установи та приватний сектор. Використання сучасних інформаційних технологій

дозволяє ефективно збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних, що сприяє покращенню процесів управління та прийняття рішень. Отже, інформаційно-аналітичне забезпечення міжнародної економіки відіграє важливу роль у формуванні стратегій, прийнятті рішень та досягненні успіху на глобальному ринку.



Рисунок – Основні складові інформаційно-аналітичного забезпечення міжнародних економічних відносин

Список використаних джерел

1. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.
2. Товажнянский В.Л., Перерва П.Г., Кобелева Т.А. Попередження кризових явищ на підприємстві засобами санації та реструктуризації. *Вісник НТУ "ХПІ"*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 60 (1169)
3. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
4. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
5. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
6. Товажнянский В.Л. Антикризисный механизм стаłego розвитку підприємства. Харків: Віровець А.П. : Апостроф, 2012.-703 с.
7. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.
8. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.
9. Tkachov M.M., Pererva P.G., Kobieliava T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach . *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19, Iss. 1. P. 24-38.
10. Перерва П.Г., Шаульська Л.В., Кобелева Т.О. Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука стаłego розвитку бізнес-структур. *Економіка і організація управління*. № 1 (49), 2023. С.45-56
11. Шаульська Л.В., Райко Д.В., Дюжев В.Г., Долина І.В. Моніторинг комерційного потенціалу інтелектуально-інноваційних бізнес-структур. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)*. Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 4. С.72-78.
12. Pererva P.G., Kobieliava T.O., Shaulska L.V. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities // *Економічний журнал Одеського політехн. університету*. 2023. № 1(23). С. 43-50. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2023/No1/43.pdf>.

Olga SYNIHOVETS,
Ph.D., Associate Professor,
Department of Business Economics and International Economic Relations,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine
Petro PERERVA,
doctor of economics Sciences, professor
Head of the Department of Business Economics and International Economic Relations,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine
Dmytro MIGULIN,
master's student,
educational program "International Economic Relations"
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT OF THE INTERNATIONAL ECONOMY

Abstract. The conducted research covers the study and analysis of information about global economic processes and their impact on international relations. It includes the collection, processing, analysis and interpretation of data on international trade, investment, financial flows, political decisions and other aspects of international relations. Information and analytical support helps to understand and forecast changes in the world economy, develop strategies for international business and determine the best ways of cooperation between countries.

Keywords: information. Analytics, international activity, efficiency

Ольга СИНІГОВЕЦЬ,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри економіки бізнесу і
міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
ORCID 0000-0003-1623-5798
Olga.Synigovets@khpi.edu.ua

Петро ПЕРЕРВА,
доктор екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки бізнесу і
міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
ORCID 0000-0002-6256-9329
Petro.Pererva@khpi.edu.ua

Ілля ПРИЙМЕНКО,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Міжнародні економічні відносини»
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
illia.pryimenko@emmb.khpi.edu.ua

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Анотація. Тема доповіді спрямована на аналіз того, як країни конкурують на міжнародній арені з точки зору їхньої спроможності вести бізнес та залучати інвестиції. Вона охоплює різноманітні аспекти, такі як економічні показники, інновації, технологічний розвиток, політичні умови, культурні та соціальні фактори. Порівняльний аналіз дозволяє зрозуміти сильні та слабкі сторони країн у конкурентному середовищі та ідентифікувати можливості для поліпшення конкурентоспроможності.

Ключові слова: компаративний аналіз, міжнародна конкурентоспроможність, методи

Актуальність. Ця тема націлена на систематичне порівняння конкурентоспроможності різних країн у глобальному контексті [1-13]. Вона включає в себе оцінку економічних, соціокультурних, технологічних та політичних факторів, що впливають на здатність країн привертати інвестиції, розвивати інновації, забезпечувати високий рівень життя для своїх громадян та займати лідерські позиції на світовому ринку [3, 7, 9]. Порівняльний аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони кожної країни та розробити стратегії для підвищення її конкурентоспроможності.

Постановка завдання. Мета цієї теми полягає в дослідженні та аналізі факторів, що визначають конкурентоспроможність країн у глобальному економічному середовищі. Це включає в себе вивчення рівня економічного розвитку, інноваційних можливостей, якості бізнес-середовища, доступності технологій, рівень освіти та кваліфікації робочої сили, а також політичні, соціокультурні та інституційні чинники [2, 5, 10]. Цей порівняльний аналіз допомагає виявити найбільш ефективні стратегії для підвищення конкурентоспроможності країн і сприяє розвитку більш ефективних політик і програм управління.

Результати дослідження. Компаративний аналіз (або порівняльний аналіз) - це метод дослідження, який використовується для порівняння двох або більше об'єктів, явищ, явищ або процесів з метою виявлення їх схожостей та відмінностей. Цей метод широко застосовується у багатьох галузях, таких як наука, соціологія, економіка, політика, лінгвістика, історія та інші [1-13]. Основна мета компаративного аналізу полягає в тому, щоб виявити схожі та відмінні риси між об'єктами аналізу, оцінити переваги та недоліки кожного об'єкта порівняння та зробити висновки про те, які фактори впливають на різниці чи схожості між об'єктами.

Компаративний аналіз міжнародної конкурентоспроможності (international competitiveness) є важливим інструментом для оцінки та порівняння ефективності економічних систем різних країн у глобальному контексті. Цей аналіз допомагає розуміти, як кожна країна пристосовується до міжнародних економічних умов і чинників конкуренції. Компаративний аналіз міжнародної конкурентоспроможності — це процес порівняння ефективності та конкурентних переваг країн у глобальному контексті. Для проведення такого аналізу зазвичай використовуються різні методики та індикатори, що відображають рівень економічного розвитку, інноваційність, торговельні відносини, якість життя населення та інші аспекти [4, 12].

В науковій доповіді запропоновано основні аспекти компаративного аналізу міжнародної конкурентоспроможності, які включають в себе наступні теоретико-методичні положення та етапи проведення компаративного аналізу.

1. Вибір показників. Визначення ключових показників, які характеризують конкурентоспроможність країн. Це можуть бути, наприклад, ВВП на душу населення, рівень інновацій, показники освіти, індекси корупції, доступність інфраструктури тощо.

2. Визначення мети аналізу. Необхідно чітко сформулювати, для чого ви проводите аналіз. Це може бути оцінка конкурентоспроможності певного сектору економіки, країни або групи країн.

3. Вибір методології. Обираються методи та інструменти для компаративного аналізу конкурентоспроможності. Це можуть бути індекси конкурентоспроможності, порівняльні аналітичні моделі, SWOT-аналіз і таке ін.

4. Вибір країн або регіонів для порівняння: Оберіть ті країни або регіони, які будуть об'єктом порівняння.

5. Збір даних. Ставиться задач зібрати всі необхідні дані для аналізу. Це може включати статистичні дані, економічні показники, дані про інвестиції, ринкову інформацію і таке ін. Отримання статистичних даних для обраних показників з міжнародних джерел, таких як бази даних Всесвітнього банку, Міжнародного валютного фонду, Організації Об'єднаних Націй тощо.

6. Оцінка економічних показників. Передбачається проведення детального аналізу показників економічної діяльності країн, таких як ВВП на душу населення, індекси інфляції, безробіття, обсяги експорту та імпорту, показники інвестиційної привабливості тощо.

7. Оцінка інноваційного потенціалу. Включає в себе аналіз можливостей для інновацій та розвитку, включаючи дослідження та розвиток, здатність до адаптації нових технологій та інноваційних підходів.

8. Оцінка галузевої конкурентоспроможності. Детальний аналіз конкурентоспроможності в ключових галузях економіки.

9. Оцінка глобальних факторів. Враховувати глобальні тенденції та фактори, які можуть впливати на конкурентоспроможність, такі як геополітична ситуація, торгові угоди, зміни клімату тощо.

10. Формування висновків та рекомендацій. На основі проведеного аналізу сформулювати висновки щодо рівня конкурентоспроможності обраних країн або регіонів та розробити рекомендації щодо політики та стратегій для підвищення конкурентоспроможності.

11. Моніторинг та оновлення: Важливо постійно відстежувати зміни в конкурентоспроможності і оновлювати аналіз відповідно до нових умов і факторів.

12. Запропоновані етапи проведення компаративного аналізу дозволяють систематично дослідити та порівняти рівень конкурентоспроможності країн або регіонів, що важливо для розробки стратегій економічного розвитку та планування міжнародних економічних відносин.

Ефективність результатів порівняльного аналізу міжнародної конкурентоспроможності пропонуємо оцінювати за декількома ключовими критеріями, сутність яких зводиться до формування відповідей на наступні питання.

1. Чи вдалося країнам впровадити стратегії, розроблені на основі аналізу? Чи відбулися позитивні зміни у відповідь на виявлені слабкі сторони та можливості?

2. Чи відбулися позитивні зміни в економічних показниках, таких як ВВП на душу населення, рівень безробіття, індекси інноваційності та конкурентоспроможності?

3. Чи отримали країни визнання за досягнення в покращенні конкурентоспроможності на міжнародному рівні, наприклад, через позитивні оцінки у звітах міжнародних організацій чи рейтингових агентств?

4. Чи змогли країни підвищити свою стійкість до зовнішніх економічних та політичних шоків через впровадження рекомендацій порівняльного аналізу?

5. Чи сприяло покращення конкурентоспроможності досягненню соціальної справедливості та екологічної стійкості?

Проведення порівняльного аналізу міжнародної конкурентоспроможності може бути завданням для різних організацій та структур [13]. На основі проведеного дослідження ми визначили, що такою важливою справою можуть займатися урядові органи, міжнародні організації, академічні та дослідницькі установи, приватні консалтингові компанії, що спеціалізуються на стратегічному управлінні та аналізі ринків, громадські організації можуть відстежувати конкурентоспроможність країни та сприяти розвитку політик для підвищення соціальної справедливості та екологічної стійкості. Враховуючи широкий спектр зацікавлених сторін та складнощі у вимірюванні конкурентоспроможності, ефективний аналіз часто вимагає співпраці між різними типами організацій і фахівцями.

Висновки. Конкурентоспроможність країн визначається різноманітними факторами, такими як економічний розвиток, інновації, освіта, політична стабільність та інші. Кожна країна має свої унікальні сильні та слабкі сторони. Ефективні стратегії для підвищення конкурентоспроможності повинні бути адаптовані до конкретного контексту кожної країни, враховуючи її інституційні, культурні та соціальні особливості. Країни з високим рівнем конкурентоспроможності активно інвестують у наукові дослідження, розвиток технологій

та освіти для створення конкурентних переваг у глобальному ринковому середовищі. Політики, спрямовані на поліпшення конкурентоспроможності, повинні бути підтримані ефективними управлінськими рішеннями та дієвими інституційними механізмами.

Список використаних джерел

1. ТОВАЖНЯНСКИЙ В.Л., ПЕРЕРВА П.Г., КОБЕЛЕВА Т.А. Попередження кризових явищ на підприємстві засобами санації та реструктуризації // *Вісник НТУ "ХПІ"*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 60 (1169)
2. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
3. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.
4. Перерва П.Г., Шаульська Л.В., Кобелева Т.О. Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука сталого розвитку бізнес-структур. *Економіка і організація управління*. № 1 (49), 2023. С.45-56
5. Шаульська Л.В., Райко Д.В., Дюжев В.Г., Долина І.В. Моніторинг комерційного потенціалу інтелектуально-інноваційних бізнес-структур. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)*. Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 4. С.72-78.
6. Pererva P.G., Kobieliava T.O., Shaulska L.V. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities // *Економічний журнал Одеського політехн. університету*. 2023. № 1(23). С. 43-50. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2023/No1/43.pdf>.
7. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal*. №5. 10 p.
8. Tkachov M.M., Pererva P.G., Kobieliava T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19, Iss. 1. P. 24-38.
9. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
10. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
11. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства. Харків: Віровець А.П. : Апостроф, 2012.-703 с.
12. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal*. №5. 10 p.
13. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві. Навч.посібник для інж.-техн.вузів.- Харків : «Основа», 1993.- 288с.

Olga SYNIHOVETS,

Ph.D., Associate Professor,

Department of Business Economics and International Economic Relations,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

Petro PERERVA,

doctor of economics Sciences, professor

Head of the Department of Business Economics and International Economic Relations,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

Іля PRIYMENKO,

master's student,

educational program "International Economic Relations"

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

COMPARATIVE ANALYSIS OF INTERNATIONAL COMPETITIVENESS

Abstract. The topic of the report is aimed at analyzing how countries compete on the international stage in terms of their ability to do business and attract investment. It covers various aspects such as economic performance, innovation, technological development, political conditions, cultural and social factors. Benchmarking allows you to understand the strengths and weaknesses of countries in a competitive environment and identify opportunities for improving competitiveness.

Keywords: comparative analysis, international competitiveness, methods

Станіслав СУСЛІКОВ,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки бізнесу і
міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
ORCID 0000-0001-5779-7610
Stanislav.Suslikov@khpi.edu.ua

Петро ПЕРЕРВА,
доктор екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки бізнесу і
міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
ORCID 0000-0002-6256-9329
Petro.Pererva@khpi.edu.ua

Дмитро НЕСТЕРОВ,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Міжнародні економічні відносини»
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
Dmytro.Nesterov@emmb.khpi.edu.ua

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОРГІВЛІ З ЄВРОПЕЙСЬКИМИ КОМПАНІЯМИ

Анотація. Доповідь містить огляд ключових аспектів, що вивчаються у рамках дослідження, а також визначає його значення для бізнесу та науки. Дослідження включає в себе аналіз ефективності торгівлі з європейськими компаніями, враховуючи такі фактори, як обсяги торгівлі, стратегії маркетингу та збуту, конкурентність на ринку, тарифні та нетарифні бар'єри, а також політичні та економічні умови.

Ключові слова: міжнародна торгівля, міжнародні компанії, ефективність

Актуальність. За останні десятиліття світова торгівля стала надзвичайно підвищеною, а європейські компанії займають великий обсяг ринку. Розуміння ефективності торгівлі з цими компаніями стає ключовим для бізнесу з усього світу [1-13]. Укладання торговельних угод між Європейським Союзом та іншими країнами чи регіонами, такими як зони вільної торгівлі, робить європейський ринок привабливим для торгівлі. Вивчення ефективності таких угод стає важливим завданням [1, 5, 9]. Розуміння та зниження тарифних та нетарифних бар'єрів у торгівлі з європейськими компаніями може допомогти збільшити обсяги торгівлі та підвищити конкурентоспроможність. Політичні зміни, такі як виходи з Європейського Союзу чи введення нових торговельних обмежень, можуть суттєво вплинути на ефективність торгівлі з європейськими компаніями [2, 4, 11]. Отже, дослідження ефективності торгівлі з європейськими компаніями відображає сучасні тенденції у світовій економіці та визначає стратегічні підходи для підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Постановка завдання. Мета дослідження ефективності торгівлі з європейськими компаніями полягає в ретельному аналізі та оцінці різних аспектів взаємодії між підприємствами з різних країн. Більш конкретні цілі цього дослідження включають в себе вивчення обсягів експорту та імпорту між підприємствами з Європейського Союзу та іншими країнами з метою з'ясування динаміки торгівлі та ідентифікації ключових ринків; визначення конкурентної ситуації на ринку та вивчення стратегій конкурентів з метою розробки ефективних стратегій збуту та маркетингу; аналіз та оцінка впливу торговельних угод, укладених між Європейським Союзом та іншими країнами, на обсяги торгівлі та підвищення ефективності бізнес-процесів; аналіз ризиків, пов'язаних зі змінами в політичному, економічному та соціокультурному середовищі, а також визначення можливостей для розвитку нових ринків та підвищення ефективності торгівлі.

Результати дослідження. Торгівля з європейськими компаніями може бути важливою і перспективною сферою для розвитку бізнесу. Європейський ринок приваблює багато українських підприємців через свою велику потенційну аудиторію, високі стандарти якості та розвинену інфраструктуру [3, 6, 8]. На наш погляд, в цій сфері слід надавати особливу увагу деяким надзвичайно важливим аспектам торгівлі з європейськими компаніями.

Перш ніж починати торгівлю з європейськими компаніями, варто зробити дослідження ринку, щоб зрозуміти попит на пропоновані товари чи послуги в Європі, конкурентну обстановку, особливості споживачів та маркетингові стратегії. Для успішної торгівлі важливо встановити стабільні торгові відносини з європейськими партнерами. Це може охоплювати укладання контрактів, визначення умов поставок та взаєморозрахунків. Тому конче необхідно знаходити європейські компанії, які зацікавлені у співпраці. Це може бути зроблено через участь у міжнародних виставках, використання бізнес-мереж, а також за допомогою онлайн-платформ та баз даних. В подальшому важливо налагодити тісний зв'язок з потенційними партнерами та почати переговори щодо умов співпраці.

Визначення ефективності торгівлі з європейськими компаніями включає аналіз різних аспектів взаємодії та оцінку досягнутих результатів. Для цього необхідно оцінити загальний обсяг торгівлі з європейськими компаніями за певний період часу та порівняти ці цифри з попередніми періодами, щоб визначити тенденції зростання чи зменшення. Потім розрахуються витрати, пов'язані з торгівлею з європейськими компаніями (наприклад, витрати на логістику, маркетинг, виробництво тощо) та їх порівняння з прибутком від такої торгівлі, зі стандартами галузі та попередніми періодами. Після цього проводиться оцінка результативності використання маркетингових стратегій для просування продуктів чи послуг на європейському ринку [7]. Розглядаються такі аспекти, як рівень усвідомлення бренду, конверсія продажів та рівень задоволеності клієнтів. На завершення проводиться вивчення відгуків та зворотного зв'язку від клієнтів з Європи щодо пропонованої продукції чи послуг. Аналізуються позитивні та негативні аспекти, щоб визначити, як можна поліпшити якість та задоволеність клієнтів. Отримані результати порівнюються з європейськими компаніями шляхом комплексного аналізу різних аспектів взаємодії та досягнутих результатів, враховуючи конкретні цілі та стратегії підприємства. Загалом, ефективність торгівлі з європейськими компаніями можна визначити шляхом комплексного аналізу різних аспектів взаємодії та досягнутих результатів, враховуючи конкретні цілі та стратегії даного підприємства [10].

Важливо звернути увагу на те, що Європейський ринок має високі стандарти якості та безпеки. Перед початком експорту в Європу вам може знадобитися сертифікація відповідності стандартам ЄС. Організація логістики і доставки товарів до Європи є, на нашу думку, ключовим етапом. Варто вивчити оптимальні маршрути, вибрати надійних логістичних партнерів і встановити ефективні системи поставок. Важливо також уважно дослідити митні правила та тарифи, які можуть застосовуватися до пропонованої продукції при ввезенні в Європу. Ці правила і тарифи можуть залежати від різних факторів, таких як країна походження продукції, вид продукції та інші характеристики. Для того щоб дізнатися конкретні митні правила та тарифи для продукції українських підприємств при ввезенні до ЄС, рекомендуємо звернутися до національного митного органу або скористатися онлайн-інструментами Європейської Комісії, які допоможуть з'ясувати необхідну інформацію для кожного конкретного випадку в сфері міжнародної торгівлі.

Далеко не завжди представники українського бізнесу звертають увагу на культурні відмінності між Україною та країнами Європи. Розуміння цих різниць може допомогти вести успішний міжнародний бізнес та встановлювати довгострокові відносини з партнерами з ЄС. Ознайомтеся з правовими вимогами та регуляціями, що стосуються експорту товарів чи послуг з України до Європейського Союзу. Щоб успішно вести торгівлю з європейськими компаніями, важливо мати належне розуміння міжнародних

торговельних угод, вимог і стандартів. Крім того, необхідно вивчити культурні та юридичні відмінності між даною країною та країнами Європейського союзу.

Успішна міжнародна торгівля передбачає ефективну комунікацію з партнерами з Європи. Відкритість до співпраці, вміння швидко реагувати на зміни та вирішувати проблеми можуть стати ключем до успіху у торгівлі з європейськими компаніями. Успішна комунікація з партнерами з Європи є ключовим аспектом успішної міжнародної торгівлі. Загальним принципом є бажання розбудовувати довіру та розуміння між українськими та європейськими партнерами. Засновані на цьому відносини сприятимуть успішній торгівлі та спільним проектам.

Велике значення має постійне вдосконалення бізнес-процесів, адаптація до нових вимог та розвиток ефективної стратегії для взаємодії з європейським ринком. Торгівля з європейськими компаніями може відкрити нові можливості для бізнесу даного підприємства та сприяти його зростанню. Торгівля з європейськими компаніями може бути важливим аспектом бізнесу для багатьох підприємств у всьому світі. Європейські компанії часто відомі своєю якістю, інноваційністю та високими стандартами виробництва. Відкриття торговельних зв'язків з європейськими компаніями може принести українським підприємствам багато переваг, таких як доступ до нових ринків, технологій та ресурсів. Успішна торгівля з європейськими компаніями може відкрити нові можливості для українського бізнесу та допомогти зміцнити його позиції на світовому ринку.

Висновки. Дослідження показує, що торгівля з європейськими компаніями є важливою складовою міжнародного бізнесу, і обсяги торгівлі зростають з року в рік. Торговельні угоди, укладені між різними країнами та регіонами, грають велику роль у сприянні розвитку та підтримці торгівлі з європейськими компаніями. Політичні, економічні та соціальні зміни можуть суттєво впливати на ефективність торгівлі з європейськими компаніями, тому підприємства повинні бути готові до адаптації та вироблення стратегій управління ризиками. Дослідження вказує на важливість розвитку ефективних стратегій маркетингу, збуту та логістики для забезпечення успішної торгівлі з європейськими компаніями.

Список використаних джерел

1. Шаульська Л.В., Райко Д.В., Дюжев В.Г., Долина І.В. Моніторинг комерційного потенціалу інтелектуально-інноваційних бізнес-структур. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)*. Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 4. С.72-78.
2. Перерва П.Г., Шаульська Л.В., Кобелева Т.О. Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука сталого розвитку бізнес-структур. *Економіка і організація управління*. № 1 (49), 2023. С.45-56
3. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal*. №5. 10 p.
4. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. *Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI»*. 668 p.
5. Pererva P.G., Kobieliava T.O., Shaulska L.V. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 1(23). С. 43-50. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No1/43.pdf>.
6. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.
7. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal*. №5. 10 p.
8. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
9. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. *Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI"*. 689 p.
10. ТОВАЖАНИНСЬКИЙ В.Л. Антикризисний механізм сталого розвитку підприємства. Харків: Віровець А.П. : Апостроф, 2012.-703 с.
11. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві. Навч.посібник для інж.-техн.вузів.- Харків : «Основа», 1993.- 288с.

12. Kosenko A.P., Kobieliava T.O., Tkachova N.P. (2017) The definition of industry park electrical products. *Scientific bulletin of Polissia*. № 3 (11). Part 2. С. 43-50.

13. Kosenko A.P., Kobieliava T.O., Tkachova N.P. Forecasting industry park electrical products. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 4 (12). Ч. 2. С. 106-111.

Stanislav SUSLIKOV,
Ph.D., Associate Professor,
Department of Business Economics and International Economic Relations,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine
Petro PERERVA,
doctor of economics Sciences, professor
Head of the Department of Business Economics and International Economic Relations,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine
Dmytro NESTEROV,
master's student,
educational program "International Economic Relations"
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

STUDY OF THE EFFICIENCY OF TRADE WITH EUROPEAN COMPANIES

Abstract. The report provides an overview of the key aspects of the research, as well as its implications for business and science. The study includes an analysis of trade performance with European companies, taking into account factors such as trade volumes, marketing and sales strategies, market competition, tariff and non-tariff barriers, as well as political and economic conditions.

Key words: international trade, international companies, efficiency

Вікторія ЧЕРЕПАНОВА,
канд. екон. наук, професор, професорка кафедри економіки бізнесу і
міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
ORCID 0000-0002-0294-1678

Viktoria.Cherepanova@khipi.edu.ua

Станіслава ГУЗЕ,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Міжнародні економічні відносини»
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
stanislava.huze@emmb.khipi.edu.ua

Оксана УТЕНКОВА,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Міжнародні економічні відносини»
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
Oksana.Utchenkova@emmb.khipi.edu.ua

МОДЕЛІ МІЖНАРОДНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇН

Анотація. Доповідь містить огляд основних моделей та теорій, які використовуються для пояснення та прогнозування економічного розвитку країн. Вивчення моделей міжнародного економічного розвитку дозволяє розуміти фактори, що впливають на економічне зростання та просування країн у глобальній економіці. В доповіді надається короткий огляд теми, визначаються ключові аспекти, що досліджуються, і підкреслюється їх важливість для аналізу та розуміння міжнародних економічних відносин.

Ключові слова: міжнародна діяльність, економічний розвиток, методи, моделі

Актуальність. Дослідження моделей та методів міжнародного економічного розвитку країн має велику актуальність в сучасному світі з огляду на динамічні зміни у глобальній економіці та постійну конкуренцію між країнами за економічними ресурсами та ринками [1-13]. Зростання міжнародної торгівлі, інвестицій та міграції створює потребу в аналізі та розумінні взаємозв'язків між економіками різних країн. Країни стикаються з різноманітними економічними викликами, такими як зміна клімату, демографічні зміни, технологічні інновації та геополітичні конфлікти, що вимагають нових моделей та стратегій розвитку [1, 3, 7]. Розвиток регіональних економічних блоків, таких як Європейський Союз або Азіатсько-Тихоокеанський регіон, створює нові можливості та виклики для країн-учасниць. Зростаюча увага до сталого розвитку та впливу економічної діяльності на навколишнє середовище вимагає розробки нових моделей, які враховують екологічні аспекти [2, 4, 9]. Поява економічних криз, таких як фінансова криза 2008 року або криза COVID-19, підкреслює потребу в аналізі та прогнозуванні розвитку економік та реагуванні на потенційні кризові ситуації [5, 8, 11]. Отже, дослідження моделей міжнародного економічного розвитку країн має важливе значення для розуміння сучасних тенденцій та викликів у глобальній економіці та розробки стратегій для сталого та інклюзивного розвитку.

Постановка завдання. Мета дослідження моделей міжнародного економічного розвитку країн полягає в розумінні та аналізі процесів, які визначають економічне зростання та розвиток країн у глобальному контексті. Така постановка проблеми підтверджується наступними цілями проведеного дослідження: вивчення та критичний аналіз різних моделей, які використовуються для пояснення міжнародного економічного розвитку; визначення ключових факторів, які впливають на економічний розвиток країн; розробка прогностичних моделей для прогнозування майбутнього розвитку країн на основі різних сценаріїв та стратегічного планування з урахуванням цих прогнозів; формулювання рекомендацій для урядів та міжнародних організацій щодо ефективних політичних заходів та стратегій; виявлення перспективних напрямків розвитку та ідентифікація викликів, які можуть стати перешкодою на шляху досягнення сталого економічного зростання.

Результати дослідження. Міжнародний економічний розвиток країн - це складний процес, який охоплює різні стратегії та моделі для досягнення стійкого економічного зростання і підвищення добробуту націй. Міжнародний економічний розвиток країн може бути реалізований через різні стратегії та моделі, які враховують особливості економічного потенціалу, політичний контекст, соціокультурні аспекти та інші фактори [12, 13]. Автором сформовано кілька базових стратегій та моделей, які можуть бути застосовані для сприяння міжнародному економічному розвитку країн. Розглянемо їх більш детально.

1. Експортно-орієнтована стратегія. Ця стратегія передбачає активний розвиток експорту товарів і послуг як основного джерела економічного зростання. Країни, що використовують цю стратегію, зазвичай спеціалізуються на виробництві товарів або послуг, які мають конкурентоспроможні переваги на міжнародних ринках і активно розвивають зовнішню торгівлю. Для успішної реалізації цієї стратегії важливо мати відкритий та конкурентний експортний режим, ефективну інфраструктуру та підтримку для підприємств, а також на підтримку експортних галузей через субсидії та інші заходи.

2. Імпортозаміщувальна стратегія. Ця модель передбачає стимулювання виробництва власних товарів і послуг замість їх імпорту з метою зменшення залежності від зовнішніх постачальників і підвищення виробництва у власній країні. Країни, які застосовують цю стратегію, дотримуються політики тарифів і обмежень щодо імпорту, що має на меті заохочення внутрішнього виробництва і сприяння створенню робочих місць у власній країні, стимулюють внутрішнє виробництво через тарифи, мита або інші заходи, які роблять імпорт дорожчим.

3. Стратегія промислової диверсифікації і модернізації. Ця стратегія передбачає розвиток різноманітних галузей економіки для забезпечення більшої стабільності та стійкості економічного розвитку, перехід від сировинно-орієнтованого експорту до виробництва більш високотехнологічних товарів і послуг. Країни, що застосовують цю стратегію, намагаються розширювати свої промислові сектори, включаючи виробництво, технології, туризм, послуги тощо. Вони розвивають власну науково-технічну базу і стимулюють створення інноваційної продукції для експорту. Це допомагає зменшити залежність від окремих галузей і забезпечує більш рівномірний розвиток економіки.

4. Інвестиційна стратегія. Ця стратегія передбачає активне залучення іноземних інвестицій для стимулювання економічного розвитку. Країни намагаються створити сприятливі умови для іноземних інвесторів, наприклад, шляхом спрощення правил та процедур, зниження податків, створення спеціальних економічних зон тощо.

5. Регіональна інтеграція. Ця модель передбачає участь країн у регіональних економічних об'єднаннях, таких як зони вільної торгівлі або митного союзу. Це сприяє збільшенню обсягів торгівлі між країнами, зниженню торговельних бар'єрів і створенню нових можливостей для економічного зростання.

6. Стратегія сталого розвитку. Ця стратегія враховує екологічні та сталі розвиток. Вона спрямована на забезпечення економічного зростання, що мінімізує негативний вплив на довкілля та забезпечує ресурсозбережливість.

7. Стратегія гуманітарного розвитку. Ця стратегія акцентується на соціальному та людському розвитку країни. Вона включає в себе покращення освіти, охорони здоров'я, житлового будівництва, розвитку інфраструктури та інших аспектів, спрямованих на підвищення якості життя населення.

8. Індустріалізаційна модель. Ця стратегія передбачає активне стимулювання розвитку важкої промисловості та індустріальних секторів економіки. Країни, що використовують цю модель, зазвичай намагаються створити власні виробничі потужності для виробництва товарів з високою доданою вартістю.

9. Стратегія внутрішнього споживання. Ця модель базується на збільшенні внутрішнього споживання через підвищення рівня життя, соціальний захист та інвестиції в людський капітал. Країни, які вибирають цю модель, часто звертають увагу на розвиток соціальної інфраструктури та громадських послуг.

10. Секторіальна стратегія розвитку. Ця модель передбачає фокус на розвитку конкретних секторів економіки, таких як технології, туризм, сільське господарство або послуги. Країни вибирають цю стратегію залежно від своїх природних, технологічних та людських ресурсів.

Вибір конкретної стратегії або моделі для міжнародного економічного розвитку залежить від унікальних умов і потреб кожної країни. Важливо ретельно аналізувати ситуацію, залучати експертів та робити інформовані рішення для досягнення успішного економічного розвитку. Кожна країна вибирає стратегію та модель розвитку в залежності від своїх особливостей, ресурсів, потреб та цілей. Ефективна реалізація таких стратегій вимагає належного управління, стабільності середовища, інвестицій і реформ.

Висновки. Проведене дослідження показує, що існує широкий спектр моделей, які використовуються для пояснення економічного розвитку країн, від класичних до сучасних та інтегрованих. Визначено, що інвестиції, торгівля, технологічний прогрес, політична стабільність та рівень освіти є ключовими факторами, які впливають на економічний розвиток країн. Виявлено, що ефективність різних моделей може залежати від конкретного контексту країни, її історії, культури та інституційних умов.

Список використаних джерел

1. Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства. / *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98-106.

2. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
3. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
4. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
5. Товажнянський В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства. Харків: Віровець А.П. : Апостроф, 2012.-703 с.
6. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.
7. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.
8. Kosenko A.P., Kobielieva T.O., Tkachova N.P. Forecasting industry park electrical products. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 4 (12). Ч. 2. С. 106-111.
9. Tkachov M.M., Pererva P.G., Kobielieva T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19, Iss. 1. P. 24-38.
10. Товажнянський В.Л., Перерва П.Г., Кобелева Т.А. Попередження кризових явищ на підприємстві засобами санації та реструктуризації. *Вісник НТУ "ХПІ"*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 60 (1169). С. 78-81.
11. Перерва П.Г., Шаульська Л.В., Кобелева Т.О. Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука сталого розвитку бізнес-структур. *Економіка і організація управління*. № 1 (49), 2023. С.45-56
12. Шаульська Л.В., Райко Д.В., Дюжев В.Г., Долина І.В. Моніторинг комерційного потенціалу інтелектуально-інноваційних бізнес-структур. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)*. Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 4. С. 72-78.
13. Pererva P.G., Kobielieva T.O., Shaulska L.V. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities // *Економічний журнал Одеського політехн. університету*. 2023. № 1(23). С. 43-50. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No1/43.pdf>.

Victoria CHEREPANOVA,
Ph.D., Professor,
Department of Business Economics and International Economic Relations,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

Stanislava HUZÉ,
master's student,
educational program "International Economic Relations"
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

Oksana UTYENKOVA,
master's student,
educational program "International Economic Relations"
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

MODELS OF INTERNATIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT OF COUNTRIES

Abstract. The report contains an overview of the main models and theories used to explain and forecast the economic development of countries. The study of models of international economic development makes it possible to understand the factors affecting the economic growth and advancement of countries in the global economy. The report provides a brief overview of the topic, identifies the key aspects under investigation, and emphasizes their importance for the analysis and understanding of international economic relations.

Keywords: international activity, economic development, methods, models

СЕКЦІЯ 5.

ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ОСВІТИ І РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ / DIGITALIZATION OF EDUCATION AND DEVELOPMENT OF MANAGEMENT COMPETENCES

Natalia BOBRO,

Ph.D, Doctor of Philosophy,

Director of the digital department of the European University,
director of the “NooLab & AI” scientific laboratory of the European University

European University, Ukraine, Switzerland

ORCID 0009-0003-5316-0809

natalia@noolab.ch

DIGITALIZATION AND TRANSFORMATION OF EDUCATION: ANALYSIS OF PROBLEMATIC ISSUES

Abstract. The article analyzes the problematic issues of digitalization and transformation of education. It is established that today digital transformation is the use of digital technologies as a tool for reengineering business processes in higher education institutions. The main problematic aspects of the digitalization of education include the problem of adopting innovations, increasing the additional workload of teachers, shifting the vector of pedagogical work, and digital inequality.

Keywords: digitalization of education, transformation of education, educational environment.

Relevance. Over the past few decades, there has been a rapid development of information technology and its integration into the field of education. The issue of using the latest approaches to working with information is central to discussions about the future of education. This process not only brings numerous opportunities but also requires attention to the problems that arise in connection with the digitalization of education. All of this makes the study of digitalization and transformation processes in the educational environment relevant.

Objective. Digitalization of education opens up great opportunities for creating effective, accessible, and interactive learning environments. It allows us to rethink traditional teaching methods and open up new ways to create innovative programs. However, this process is accompanied by the identification of the main risks and problems that may arise in the course of introducing digital tools into the educational process, as well as their critical analysis.

Results of the study. Digitalization is a process that has become an integral part of the development of modern education. The digital transformation of teaching is driven by the active development of information technology, as well as the need to expand opportunities for teacher-student interaction and improve learning efficiency. As N. Bobro notes: "The benefits of using digital tools in the education system are undeniable, as evidenced by their increasing use in the educational process. New educational products and services are emerging that transform not only the field of education but also the culture of educational activities" [1, p.130].

With regard to educational institutions, digitalization is actively affecting two main areas:

- management processes of the educational institution (automation and optimization of business processes, risk management in decision-making, digital format of interaction with counterparties);
- introduction of digital technologies in the educational process (remote interaction and training, modeling, simulators and trainers, augmented and virtual reality).

The main drivers of education digitalization are as follows:

1. increasing the competitiveness of the educational institution by making education more attractive to students and other learners, as well as reducing the amount of "classical" classroom

workload and increasing the number of teaching staff (opportunities to individualize the time trajectory of the educational process, individualize the content of educational programs, improve, etc.)

2. Increasing the availability of educational services and expanding the number of students in educational institutions. This is due to an increase in the target audiences of educational institutions and is primarily aimed at foreign students. It also includes exceptional marketing opportunities that open up when using information and communication technologies (ICT).

3. Search for reserves to improve management efficiency. Here, the key points are finding trigger points for making management decisions, the ability to model the consequences of the development of situations, and monitoring a specific situation in real time.

The expected results of the digitalization of education are often highlighted:

— creating a single online and offline information and academic space, expanding opportunities for university communication and teamwork;

— creating a digital profile of a student as an alternative to the classical record book and a digital profile of a teacher that takes into account the results of pedagogical, scientific, and innovative activities;

— enabling students to form an individual educational trajectory through the expanded use of electronic resources and modern control and diagnostic tools;

— automation of planning of the educational process and material support for its implementation, and use of data on the progress of training in making management decisions [2;3].

To summarize, digital transformation is the use of digital technologies as a tool for reengineering business processes.

At the same time, unified models and approaches to digital transformation in higher education institutions have not yet been developed, and the current stage is characterized by the active use of digital solutions in practice and the accumulation of both primary data and optimal methods and best practices, as well as the discussion of methodological approaches to copying processes and results.

The analysis of the use of digital transformation mechanisms in educational institutions allows us to identify the following stages of their digital maturity:

Stage I – primary digitalization: creating databases, keeping digital records of processes and electronic document flow, and organizing access to data using information systems and websites.

Stage II – digital optimization: creation of an integrated information system of higher education institutions, automation of data collection, reengineering of business processes, implementation of electronic interaction based on EDS (electronic digital signature), creation of personal accounts of users of the integrated information system with mechanisms for notifying about events.

Stage III – transition from digital optimization to digital management: automation of business processes with an assessment of their implementation by key performance indicators.

Stage IV – comprehensive digital transformation of business processes using robotization elements and digital competency profiles. The implementation of this stage requires not only appropriate resources but also a very high level of human resources, which is primarily the responsibility of leading higher education institutions with a developed information infrastructure. The development of effective solutions in each of these areas is one of the important practical tasks that research teams in higher education institutions are currently working on.

Nevertheless, the digitalization process requires solving many problematic issues, which remain an important task for educational institutions. In this context, the problem of adopting innovations is particularly challenging: high-quality training of qualified specialists prepared for work (scientific or industrial and economic) activities in a changing environment, able to effectively cope with the stress of innovations and minimize its consequences.

Also, many scholars point to an increase in the additional workload of teachers and a shift in the vector of pedagogical work towards a decrease in the share of time allocated for close interaction with students [4]. The teacher is more focused on formal criteria of the quality of the educational process: timely preparation and posting of digital content, and work in the electronic environment.

Excessive intensification of pedagogical work and organizational pressure from the management of an educational organization interested in the rapid introduction of digital

innovations into the educational process initiate such negative trends as imitation of activities, increased anxiety, stress, and professional burnout.

Dramatic changes in education in the context of digitalization create new requirements for teachers' computer literacy and their ability to work in a digital environment. This issue is acute for teachers of the older age group. Limited access to continuing education may be an additional risk factor for the withdrawal of experienced teachers who do not have adequate computer literacy from the educational process.

Another problematic aspect is the gap in digital skills of young people based on their socioeconomic status. Gaps in the use of educational software and insufficient digital literacy have been identified in a number of countries, among low-income groups [5, p.847]. According to experts, the digitalization of society will contribute to the development of inequality in the social sphere. These destructive trends are associated with increased requirements for skills and human abilities in the new digital reality. After all, a condition for obtaining high-tech competencies is the availability of financial resources.

Achieving digital literacy is one of the key factors in the competitiveness of a modern labor market specialist. Negative learning outcomes in the process of using digital technologies are often associated with the risks of distracting students from their learning goals and with a decrease in their concentration. The specifics of modern students' lifestyles in the context of digitalization are multitasking, information overload, and the availability of many gadgets. This digital background is not conducive to the development of cognitive skills. A significant increase in the volume of information disseminated leads to information overload, which manifests itself in cognitive distortions, memory, and attention impairment.

The zero cost of storing information and the ability to quickly access it at any time do not help memorize even important material and also create dependence on numerous electronic devices. This dependence contributes to the loss of many personal qualities.

The main tasks of eliminating the negative consequences of the digitalization of education may include: improving the system of training and motivation of teachers, modernizing the practice of controlling educational content, cooperation, and digital trust. Digitalization can be an optimal direction for the development of education if it meets some principles: the formation of appropriate institutional conditions (normatively established requirements for pedagogical activity, legitimization, and dissemination of the values of the digital society), consideration of situational factors, resource support, priority of personal interests (subject-oriented approach), integration of the concepts of digital and traditional pedagogy.

Conclusions. The analysis allows us to state that several problems of digitalization and transformation of education remain insufficiently studied. The following areas can be considered relevant: further development of digital learning and digital trust, technologies for the formation of digital maturity, methods for assessing the quality of electronic content, mechanisms for increasing the productivity of digital learning, and preventing digital inequality.

References

1. Bobro N. S. (2024). Tsyfrova transformatsiia v osviti: vplyv na navchalni protsesy [Digital transformation in education: impact on learning processes]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, № 2. s. 130-134. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.2.130> (in Ukrainian)
2. Thorell, L. B., Klint Carlander, A. K., Demetry, Y., Marainen, L., Nilsson, S., Skoglund, C. (2024). Parental Experiences of Distance Learning in Families with and without an Adolescent with ADHD/ASD: A Large Qualitative Survey Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(4), p. 388-390.
3. Brown, C., Hicks, J., Rinaudo, C. H., Burch, R. (2023). The use of augmented reality and virtual reality in ergonomic applications for education, aviation, and maintenance. *Ergonomics in Design*, 31(4), p. 23-31.
4. Williamson, B., Eynon, R., Potter, J. (2020). Pandemic politics, pedagogies, and practices: digital technologies and distance education during the coronavirus emergency. *Learning, Media and Technology*, 45(2), s. 107–114. DOI: <https://doi.org/10.1080/17439884.2020.1761641>
5. Maddukelleng, M., Jihan, J., Gunawan, H., Murcahyanto, H., & Pasaribu, W. "Hybrid Learning Innovation: Challenges for Developing Teachers Skills in Indonesia,". *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, Vol. 17(2), 2023, pp. 842-854.

Lia CHAREKISHVILI,
Academic Doctor, Professor
European University Tbilisi, Georgia
ORCID 0009-0006-5812-8682
Charekishvili.lia@eu.edu.ge

EDUCATIONAL EMPOWERMENT: A CATALYST FOR ERADICATING DOMESTIC VIOLENCE

Abstract. The amalgamation of survey and qualitative data yields crucial insights into women's experiences of violence across socio-demographic groups and geographic areas. Furthermore, it fills notable data gaps that have impeded efforts to combat VAW in Georgia. Over the past 12 months, 18.2% of women experienced various forms of violence: sexual harassment (9.7%), stalking (1.6%), non-partner sexual violence since the age of 15 (0.0%), non-partner physical violence since the age of 15 (0.5%), and Intimate Partner Violence (IPV) (9.3%). Analyzing lifetime prevalence reveals a much higher figure, with 50.1% of women experiencing one or more of the seven types of VAW measured in the survey.

Among the surveyed participants, the majority possessed at least an upper secondary education. Breaking down the data, 34.7% of women and 46.0% of men held an upper secondary education, 22.8% of women and 15.2% of men had completed vocational education, and 32.9% of women and 29.8% of men had attained a university education. A minor proportion, at 8.5%, of both women and men respondents had a lower secondary education, and less than 1% had a primary education or less.

Notably, women with a primary education or less, as well as those with a lower secondary education, exhibited a higher likelihood of reporting experiences of child sexual abuse at 15.8% and 13.7%, respectively, compared to women with an upper secondary education or higher. Furthermore, women from economically poor and very poor households were more prone to reporting child sexual abuse experiences at rates of 12.6% and 10.3%, respectively, in contrast to those from households with a good economic status (7.5%). Additionally, women residing in capital city were more inclined to report incidents of child sexual abuse (12.2%) compared to women in other urban areas (7.0%) and rural areas (6.6%).

Indicates that women with a university education had the highest likelihood of ever experiencing sexual harassment (36.0%). Notably, women with a university education were considerably more prone to experiencing sexual harassment compared to those with vocational education (14.6%), upper secondary education (21.8%), lower secondary education (18.8%), or primary education or less (15.0%).

According to data, men with a university education demonstrated the lowest tendency to endorse traditional gender roles, with 61.3% believing that a woman's primary role is to take care of her family, 70.1% supporting the idea that a man should control and preside over the household, and 28.8% asserting that a wife should unquestioningly agree with or obey her husband's opinion, even if she disagrees with him.

Further analysis indicated that women with a university education exhibited the least inclination to believe that violence between a husband and wife is a private matter and that others should not intervene (12.8%), that a woman should be ashamed or embarrassed to talk to anyone outside of her family about her husband physically hurting or controlling her (5.6%), and that a woman should tolerate some violence to keep her family together (2.1%).

Keywords: Statistics, Gender, VaW, Education, Survey.

Introduction. This study, the second nationwide survey on Violence against Women (VAW) in Georgia, rigorously adheres to international standards in data collection, specifically targeting intimate partner and non-partner violence, along with sexual harassment and stalking. By employing the WHO and FRA models, coupled with a standardized questionnaire featuring globally accepted indicators, the study not only facilitates cross-country comparisons but also allows for periodic replication to monitor changes over time. Despite encountering challenges stemming from enhancements made to the Women's Health and Life Experiences Survey and the Men's Life Experiences Survey Questionnaire, these modifications contribute to a more nuanced understanding of the factors related to VAW and the driving issues behind the victimization of women in Georgia.

Purpose. The amalgamation of survey and qualitative data yields crucial insights into women's experiences of violence across socio-demographic groups and geographic areas. Furthermore, it fills notable data gaps that have impeded efforts to combat VAW in Georgia.

Information provides compelling evidence of the widespread nature of VAW in Georgia. Over the past 12 months, 18.2% of women experienced various forms of violence: sexual harassment (9.7%), stalking (1.6%), non-partner sexual violence since the age of 15 (0.0%), non-partner physical violence since the age of 15 (0.5%), and Intimate Partner Violence (IPV) (9.3%). Analyzing lifetime prevalence reveals a much higher figure, with 50.1% of women experiencing one or more of the seven types of VAW measured in the survey.

Specifically, these experiences include child sexual abuse before the age of 18 (8.5%), child physical and/or emotional abuse before the age of 18 (19.7%), sexual harassment (24.5%), stalking (8.5%), non-partner sexual violence since the age of 15 (1.5%), non-partner physical violence since the age of 15 (6.5%), and IPV (22.9%). This comprehensive data contributes significantly to understanding the multifaceted dimensions of VAW in Georgia.

The data underscores that certain groups of women face a notably higher incidence of victimization, both by intimate partners and non-partners. Specific socio demographic characteristics accentuate women's vulnerabilities, particularly impacting those with lower education levels (e.g., primary education or less), women married before the age of 18, and women residing in rural areas.

While the survey unveils intriguing and statistically significant relationships across socio demographic groups and geographical areas, the absence of these relationships also illuminates the universality of women's experiences of VAW. In certain contexts, factors such as age, education, marital/union status, and area of residence (rural versus urban, or Tbilisi versus other urban areas) demonstrated no discernible difference in women's experiences of VAW. Hence, women across all groups exhibit equal vulnerability to experiencing VAW.

IPV exerts profound effects on women's physical and mental well-being, extending to the welfare of their children. IPV increases the likelihood that children of affected women will encounter challenges in school, affecting concentration and academic performance, and elevates the risk of early school dropout. These findings align with international research on polyvictimization and intergenerational violence, illustrating that women often encounter multiple forms of violence throughout their lives, commencing in childhood and persisting into adulthood. Furthermore, women exposed to violence in childhood exhibit a heightened likelihood of experiencing violence in adulthood, encompassing both intimate partner and non-partner violence, underscoring the reality of intergenerational violence.

Despite a majority of women who experience IPV not seeking formal help, with most confiding in someone about their experiences, severe cases prompt recourse to the police or the health system. Formal social services are rarely utilized, and when women seek help, they predominantly turn to their informal social network comprising family, friends, and neighbors. Conspicuously, formal criminal justice institutions, including the police and the courts, are not perceived as primary sources from which to seek assistance.

The incidence of non-partner violence is low in Georgia, yet nearly one in four women in the study experienced sexual harassment. The data reveals that women are more prone to endure physical violence from intimate partners and face sexual harassment from non-partners, with the majority of non-partner perpetrators known to the victim.

This study's findings underscore a high level of tolerance and acceptance among both women and men regarding VAW within relationships. There exists an inequitable view on gender and gender relations. Notably, a positive shift is observed as very few women and men believe in justifiable reasons for hitting or beating one's wife, marking a change from the 2017 National VAW Survey. This shift may signify a broader sociocultural change in the acceptance of spousal violence against women in the context of marriage.

Comparatively, rates of intimate partner and non-partner violence reported by women in Georgia are lower than the European average. However, gender attitudes in Georgia seem more conservative than in other parts of Europe, potentially indicating underreporting of VAW

prevalence. There may also be underreporting of exposure to child abuse and domestic violence in childhood compared to rates found in other European countries.

To effectively end VAW in Georgia, there is a pressing need to transform behaviors, beliefs, and the social norms perpetuating gender inequalities and normalizing VAW. Gender roles reinforcing women's subordinate positions within households play a pivotal role in normalizing VAW. Addressing this calls for collaborative efforts involving men, boys, women, and girls to promote gender equality. The study emphasizes the necessity for legislation and policies aimed at preventing and responding to VAW in all its forms, ensuring VAW survivors have access to essential services, including health care, social services, protection, and justice.

Among the surveyed participants, the majority possessed at least an upper secondary education. Breaking down the data, 34.7% of women and 46.0% of men held an upper secondary education, 22.8% of women and 15.2% of men had completed vocational education, and 32.9% of women and 29.8% of men had attained a university education. A minor proportion, at 8.5%, of both women and men respondents had a lower secondary education, and less than 1% had a primary education or less.

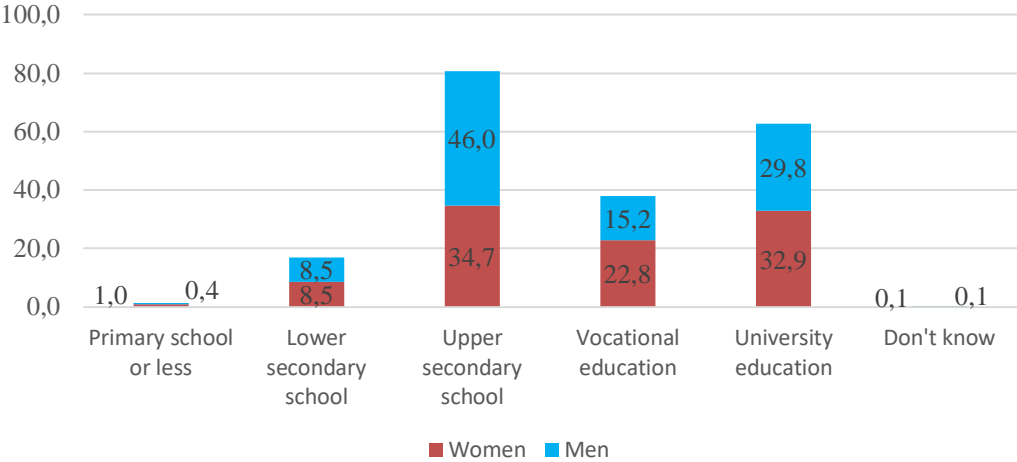


Figure 1 – Distribution of survey respondents, by sex and level of education, (%)
 Source: GeoStat.

Among women with a primary education or less, the lifetime prevalence of Intimate Partner Violence (IPV) was notably elevated, with nearly 7 out of 10 (69.8%) having experienced IPV, and almost one out of three (33.5%) currently experiencing IPV. Furthermore, 33.2% of women with a lower secondary education reported a lifetime experience of IPV, surpassing the prevalence among those with an upper secondary education (24.3%) or higher education (26.3% for women with vocational education and 27.0% for women with a university education).

Notably, women with a primary education or less, as well as those with a lower secondary education, exhibited a higher likelihood of reporting experiences of child sexual abuse at 15.8% and 13.7%, respectively, compared to women with an upper secondary education or higher. Furthermore, women from economically poor and very poor households were more prone to reporting child sexual abuse experiences at rates of 12.6% and 10.3%, respectively, in contrast to those from households with a good economic status (7.5%). Additionally, women residing in capital city were more inclined to report incidents of child sexual abuse (12.2%) compared to women in other urban areas (7.0%) and rural areas (6.6%).

Indicates that women with a university education had the highest likelihood of ever experiencing sexual harassment (36.0%). Notably, women with a university education were considerably more prone to experiencing sexual harassment compared to those with vocational education (14.6%), upper secondary education (21.8%), lower secondary education (18.8%), or primary education or less (15.0%).

Further analysis also revealed that women with a university education were least likely to believe that a woman's most important role is to take care of her family (47.9 per cent), that the man should control and preside over the house (39.7 per cent) and that a wife should agree with or obey her husband's opinion even if she is not convinced of his opinion or disagrees with him (9.4 per cent). A notable proportion of highly educated women believe that a woman's most important role is to take care of her family (47.9 per cent) and that the man should control and preside over the house (39.7 per cent). Women with less than a university education are most likely to hold more patriarchal attitudes towards women's and men's roles in the family.

Further examination revealed that women with a university education exhibited the lowest inclination to endorse traditional gender roles, with 47.9% believing a woman's most crucial role is to take care of her family, 39.7% supporting the idea that a man should control and preside over the household, and only 9.4% asserting that a wife should unquestioningly agree with or obey her husband's opinion. Conversely, a notable proportion of highly educated women still hold these traditional views, with 47.9% considering a woman's primary role as family care, and 39.7% endorsing the notion of male control in the household. Women with less than a university education are more likely to uphold more patriarchal attitudes concerning women's and men's roles within the family."

According to data, men with a university education demonstrated the lowest tendency to endorse traditional gender roles, with 61.3% believing that a woman's primary role is to take care of her family, 70.1% supporting the idea that a man should control and preside over the household, and 28.8% asserting that a wife should unquestioningly agree with or obey her husband's opinion, even if she disagrees with him.

Analysis indicated that women with a university education exhibited the least inclination to believe that violence between a husband and wife is a private matter and that others should not intervene (12.8%), that a woman should be ashamed or embarrassed to talk to anyone outside of her family about her husband physically hurting or controlling her (5.6%), and that a woman should tolerate some violence to keep her family together (2.1%). In contrast, women with a secondary education or less were more likely to believe that a woman should tolerate some violence to keep her family together and that a woman cannot refuse to have sex with her husband.

The data reveals that specific groups of women experience higher rates of victimization by both intimate partners and non-partners. Certain socio demographic characteristics accentuate women's vulnerabilities to both intimate partner and non-partner violence. Women with lower levels of education (such as primary education or less), those married before the age of 18, and women residing in rural areas are particularly at risk.

Conclusion. As indicated by the analysis, education plays a pivotal role in the context of violence against women. Women with higher levels of education tend to be employed, resulting in higher incomes. Consequently, the incidence of violence against them is relatively lower.

Reference

1. National Study on Violence against Women in Georgia, 2022
2. [updated_vaw_eng_web4-2.pdf \(unwomen.org\)](#)
3. National Study on Violence against Women in Georgia, 2017
4. Garcia-Moreno C, Jansen H, Ellsberg M, Heise L, Watts C. Prevalence of intimate partner violence: Findings from the WHO multi-country study on women's health and domestic violence. *Lancet* 2006; 368: 1260 – 1269. doi: 10.1016/S0140-6736(06)69523-8
5. Devries K, Mak J, Garcia-Moreno C, Petzold M, Child J, Falder G, Lim S, Bacchus L, Engell R, Rosenfeld L, Pallitto C, Vos T, Abrahams N, Watts C. The global prevalence of intimate partner violence against women. *Science* 2013; 340: 1527- 1528. doi:10.1126/science.1240937
6. Stöckl, H., Devries, K., Rotstein, A., Abrahams, N., Campbell, J., Watts, C. and Moreno, C.G., 2013. The global prevalence of intimate partner homicide: a systematic review. *The Lancet*, 382(9895), pp.859-865.
7. World Health Organization, 2013. Global and regional estimates of violence against women: prevalence and health effects of intimate partner violence and non-partner sexual violence. World Health Organization.
8. Garcia-Moreno, C. and World Health Organization, 2005. WHO Multi-country Study on Women's Health and Domestic Violence against Women: Initial results on prevalence, health outcomes and women's responses.
9. [http://www.police.ge/files/IRD/Donorta%20koordinacia%20\(shesrulebuli%20proeqtebi\)/cedaw.pdf](http://www.police.ge/files/IRD/Donorta%20koordinacia%20(shesrulebuli%20proeqtebi)/cedaw.pdf)
10. Official web-site of Statistics Office of Georgia <https://www.geostat.ge/en>

Nino MIKIASHVILI,
Ph.D, Associate Professor,
Economics Department
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Georgia
ORCID 0000-0001-8840-4859
nino.mikiashvili@tsu.ge

Ana LAPACHI,
BA's Student,
educational program "Economics"
International School of Economics at Tbilisi_ISET
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Georgia
ORCID 0009-0001-4577-5016
ana.lapachi@iset.ge

DIGITAL ERA AND PECULIARITIES OF GIG ECONOMY

Abstract. Digital transformation has no historical parallel in its global scale and pace of development. The evolution of techniques and technologies has led mankind to the creation of personal computers, mobile phones, and artificial intelligence. There is hardly any area untouched by the changes, affecting both business and informal relationships. Digital technologies impact various aspects, including the labor market, where the workforce periodically needs to acquire new knowledge and skills. Frequent and profound changes necessitate adjustments in production, consumption, exchange, distribution, thinking, behavior, and more. The format of labor relations is also shifting, with online employment, temporary, partial, and short-term remote labor activity, collectively known as the "gig economy" in modern theory and practice, gaining increasing prominence alongside traditional models. The article outlines the significance of digital advancements in addressing employment challenges, particularly for countries with significant emigration and youth unemployment issues. The paper delves into the features of the gig economy, its pros and cons, distribution areas, and perspectives. Through the gig economy, both individuals and countries can enhance their competitiveness and improve their standard of living.

Keywords: Digital, Transformation, Remote Work, Gig economy, Employment

Introduction. The social organization of the modern world, including countries, economic systems, and business relations, requires deep and often comprehensive changes. Emerging complex, multi-component systems, alongside the imperatives of sustainable economic development, encompass digital, global, networked, and innovative dimensions. Indeed, they are forging new economic connections for a sustainable and global economy. The "digital era" presents abundant opportunities for personal development within the global economy. However, capitalizing on these opportunities necessitates relevant knowledge, experience, improvements in the learning and teaching systems, and access to technical and educational resources. The internet, the fourth industrial revolution, the digital economy, artificial intelligence, block chain, wireless communication technologies, and similar innovations are swiftly and often irreversibly reshaping the present while forecasting further changes in the near or distant future. Digitalization, as both a process and a societal state, commands scientific interest from researchers worldwide.

The technical and technological advancements at the end of the 20th century and the beginning of the 21st century gave rise to numerous electronic services and introduced hundreds of new microeconomic or macroeconomic terms, while also imbuing existing terms with new meanings. Consequently, the recruitment process and procedures are undergoing significant transformations. Traditional employment realms and relationships are gradually evolving, a shift that resonates within the education system and the skillsets demanded by the digital era.

Discussion of an economy based on internet platforms is already pertinent. It represents a new economic paradigm—an economy of liberated production. In this context, individuals seek not a single employer but rather opportunities for temporary or fractional employment, enabling them to work independently and receive compensation accordingly.

The utilization of digital advancements holds particular importance for countries where a portion of the population seeks employment abroad due to limited opportunities domestically. Youth unemployment exacerbates the challenge further [5]. Proper management of new technologies, coupled with modern educational and scientific methods [8], can propel future development, thereby improving living standards in a relatively short span. Additionally, prioritizing digital security and literacy across all social and age groups is imperative.

Purpose. The research aims to elucidate the impact of the digital era on employment. Each industrial revolution has reshaped the labor market, with digital transformation arguably representing the most profound shift. Drawing from diverse national experiences, the study employs materials from regional associations, international organizations, IT firms, global institutions, consulting groups, and online resources.

Results. Digital transformation permeates various markets, including labor. Every employed individual, especially active job seekers, must periodically acquire new knowledge and skills to adapt to technological advancements. Rapid and substantial changes in digital technologies necessitate shifts in skills for production, consumption, exchange, distribution, cognition, and behavior. Moreover, the relationship dynamics between employers and employees are evolving. Online employment, temporary roles, part-time positions, and short-term remote work are increasingly prevalent alongside traditional employment models. These relationships, often termed the 'gig economy' or 'sharing economy,' involve the collaborative use of professional labor resources, allowing individuals to work independently or as part of globally distributed teams leveraging digital services [4], [9].

The genesis and evolution of the gig economy are intrinsically tied to the emergence of information technologies, facilitating the migration of production processes to the online sphere. The term "gig" originated from the jargon of jazz musicians a century ago, denoting a live musical performance or "engagement," which has since broadened to encompass various forms of paid work arrangements.

Within the free market system, the labor market increasingly embraces temporary or part-time employment models favored by self-employed individuals [1]. This shift has introduced novel employment paradigms, such as online platform work and mobile applications. Emerging employment modalities include freelancing and crowdsourcing. Freelancers undertake specific tasks for multiple organizations rather than committing to a single employer full-time, while crowdsourcing delegates tasks to a large pool of individuals or the general public via the internet, diverging from the traditional employee-centric approach within companies.

Crowdsourcing encompasses diverse forms, including passive (information gathering), active (interactive dialogue), traditional (selection of optimal ideas), and intellectual (collaborative ideation). It serves as a mechanism for generating intangible value, attracting additional financial resources, and fostering innovation. Major corporations like Microsoft, Nescafe, Nike, and Procter & Gamble leverage crowdsourcing technologies to drive creativity and problem-solving.

According to the International Labour Organization's classification [2], crowdsourcing within the gig economy represents a promising form of non-standard employment, steadily gaining traction across various sectors such as IT, manufacturing, commerce, healthcare, and media. Its application holds particular significance in startup ventures, where resource optimization and innovation are paramount.

The gig economy comprises three primary stakeholders: consumers seeking services, gig workers capable of providing those services, and gig work platforms acting as intermediaries. This setup grants job seekers access to flexible and remote earning opportunities, prioritizing work quality over traditional job perks. Examples of gig economy activities abound, including short-term apartment rentals, online product sales, transportation services like Amazon Flex, and various freelance tasks such as writing, tutoring, designing, and caregiving.

The gig economy yields several positive outcomes. It fosters less expensive, more

efficient, and adaptable services, offering businesses swift and personalized alternatives to conventional commerce. This leads to cost reductions, enhanced service efficiency, increased profitability, and heightened competitiveness. Moreover, the gig economy facilitates prompt problem-solving, broad audience engagement, and the payment only for satisfactory work, while also attracting innovative talent and driving product-oriented focus. Continuous learning is crucial in this dynamic environment, with intelligent software playing a pivotal role in enhancing labor productivity. Clear problem formulation, modular task breakdown, and efficient delivery mechanisms are essential for success. Labor providers monetize their expertise, realizing ideas and achieving self-fulfillment in the process [3].

According to McKinsey Global Institute [6], remote work constitutes 34-36% of the total workforce in the USA, underscoring the significant presence of flexible employment arrangements. Crowdsourcing hinges on the principle that a collective possesses more knowledge than an individual, yet conducive conditions are imperative for harnessing this collective wisdom.

An open labor market fosters easier and faster access to employment opportunities, particularly benefiting the populations of developing economies, where young individuals aged 18-34 are more likely to engage in the gig economy. This demographic trend is attributed to the pursuit of flexibility, coupled with an affinity for cutting-edge technology among younger workers. Conversely, individuals aged 55+ comprise only 11% of gig workers, indicating a lower adoption rate among older demographics.

However, several challenges impede the gig economy's growth. These include the absence of benefits, heightened stress levels, imperfect legal frameworks, asymmetric information, project ineffectiveness, and difficulties in determining adequate compensation. Efforts are underway to address these challenges, signaling potential mitigation or elimination in the future.

Recent statistical data underscore the burgeoning popularity of the gig economy. It is expanding three times faster than the total US workforce, with over 50% of the workforce projected to participate by 2027. Globally, the gig economy generates \$204 billion in gross volume, with a majority of gig workers expressing high satisfaction levels and happiness in their independent work arrangements. Furthermore, remote work is becoming increasingly prevalent, with 70% of people globally engaging in remote work at least once a week [10].

Conclusions. The global landscape has unequivocally demonstrated the evolution of work modalities, spurred by the emergence of digital platforms, the creation of new job sectors, and the rise of novel professions. In response, ensuring nationwide internet coverage, bolstering digital infrastructure, and fostering the growth of the digital economy are imperative steps.

The digital era has ushered in a new paradigm of work known as the gig economy, characterized by flexibility, remote engagement, and digital platforms. Several key features define the intersection of the digital era and the gig economy: Technology-enabled Work; Flexibility and Autonomy; Diverse Employment Opportunities; Demographic Shifts; Challenges and Opportunities; Impact on Traditional Employment. The digital era has catalyzed the emergence of the gig economy. While presenting both opportunities and challenges, the gig economy reflects the evolving dynamics of labor in an increasingly digitized world.

The establishment of an inclusive information society, enabling individual empowerment and enhancing economic competitiveness, stands as a paramount objective. Education systems must align with the demands of the digital era while preserving conducive environments for holistic human development.

As digitization pervades various systems, safeguarding personal data assumes heightened importance, necessitating robust cyber security measures at national, regional, and global levels to thwart cyber threats.

Strategic investment in information technology is essential for developing economies to retain skilled labor domestically, mitigating mass emigration and fostering sustainable economic growth. By anchoring the workforce within their borders, countries can harness the full potential

of digitalization to drive prosperity and progress.

References

1. Brem, A., & Bredin, D. (2019). Managing the gig economy: New challenges and opportunities for human resource management. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 2-19.
2. Bureau of Labor Statistics. (2018). Contingent and Alternative Employment Arrangements.
3. Dierdorff, J. M., & Morgeson, R. E. (2019). The rise of the gig economy: A research agenda for organizations and human resource management. *Journal of Management*, 45(1), 316-346
4. Lambert, S. J., & Henly, J. R. (2019). The gig economy and contingent work: An occupational perspective. *ILR Review*, 72(2), 382-416.
5. Lapachi, A. (2023). Problems and priorities related to youth employment. Proceedings of Materials of International Scientific Conference. PH "Universal". Tbilisi. 301-308 (in Georgian).
6. McKinsey Global Institute. (2016). Independent Work: Choice, Necessity, and the Gig Economy.
7. Mikiashvili, N. (2020). Some issues of efficient management of the higher education system in small economies. Forum: Strategic imperatives of modern management: coll. materials V International. scientific-practical conf. 258-261.
8. Mikiashvili, N., Chokheli, E., Tikishvili, M., Nizharadze, D., Davitaia, Sh., Machitidze, M. (2021). Global and Local Problems of Scientific Research. 7th International Scientific Symposium "Economics, Business & Finance", 4th International Multidisciplinary Academic Conference (IMAC). 78-86.
9. Ravenelle, A. J. (2019). The Gig Economy: Research and Policy Implications of Regional, Economic, and Demographic Trends. *Annual Review of Sociology*, 45, 519-542.
10. TeanStage. www.teamstage.io/gig-economy-statistics/

Nino PAPACHASHVILI,

Ph.D., Professor,

Institute for Development Studies

Sulxan-Saba orbeliani University, Georgia

ORCID 0000-0001-8111-9887

n.papachashvili@sabauni.edu.ge

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND HIGHER EDUCATION CHALLENGES: SCIENTIFIC RESEARCH EMPHASIS

Abstract. The paper presents the results of the analysis of scientific articles published on the Scopus database. The challenges arising in the higher education system due to the development of artificial intelligence are identified in the results of scientific research; the summary is given in the form of a SWOT analysis; the focuses of further research are determined; and recommendations are offered. Artificial intelligence is revealed to be an important enabling mechanism for expanding teaching and learning opportunities, administering the educational process, and enhancing research potential. Higher education institutions can harness the transformative potential of artificial intelligence by using it responsibly and effectively. It is critical to address ethical issues, reduce the potential for the digital divide, and prioritize human-centered learning experiences.

Keywords: AI, Artificial Intelligence, Higher Education.

Introduction. There is great scientific interest in artificial intelligence, as its development affects many aspects of human life. It fundamentally changes the mechanisms of knowledge accumulation and transfer and thus affects the education system. Artificial Intelligence (AI) makes it easier to recognize existing information and create new knowledge through massive data analysis. By using the energy saved from conducting multidisciplinary research and collaborating across disciplines, it also has a synergistic effect.

The *purpose* of the paper is to identify the challenges arising in the higher education system due to the development of artificial intelligence in the results of scientific research, summarize them in the form of SWOT analysis, define further research focuses, and develop recommendations. This small study focuses on studies in the fields of business and management.

To achieve the goal of the paper, a literature review of the scientific articles published in the Scopus database, SWOT analysis, and synthesis with recommendations, was chosen as a *methodological tool*.

Literature review. An analysis of scientific publications using the key terms “Artificial Intelligence” and “Higher Education” on the Scopus database showed that 1107 scientific articles were published from 2000 to 2024. The majority of these papers were published between 2019 and 2024, reaching a peak in 2023. The stimulating role of Covid-19 in stimulating scientific interest in artificial intelligence is clearly visible (Fig. 1).

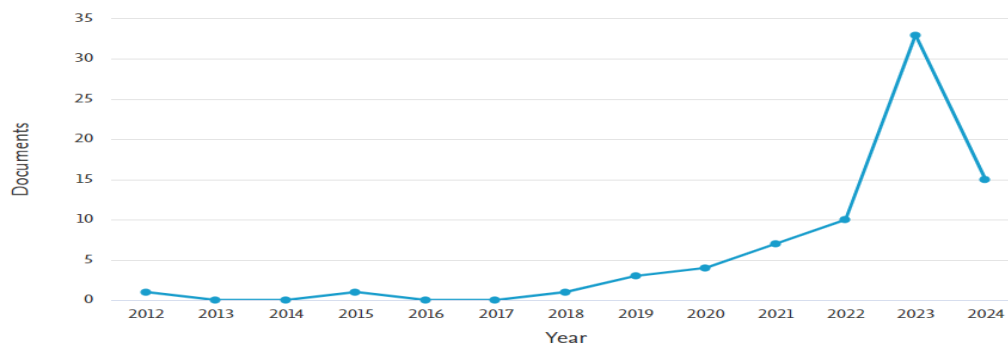


Figure 1 – Scientific publication dynamics by the key terms “artificial intelligence” and “higher education” in the Scopus database, 2000–2024

About 28% of published publications come from social sciences, 18% from computer sciences, 13% from medicine, 4% from business and management, etc. (Fig. 2).

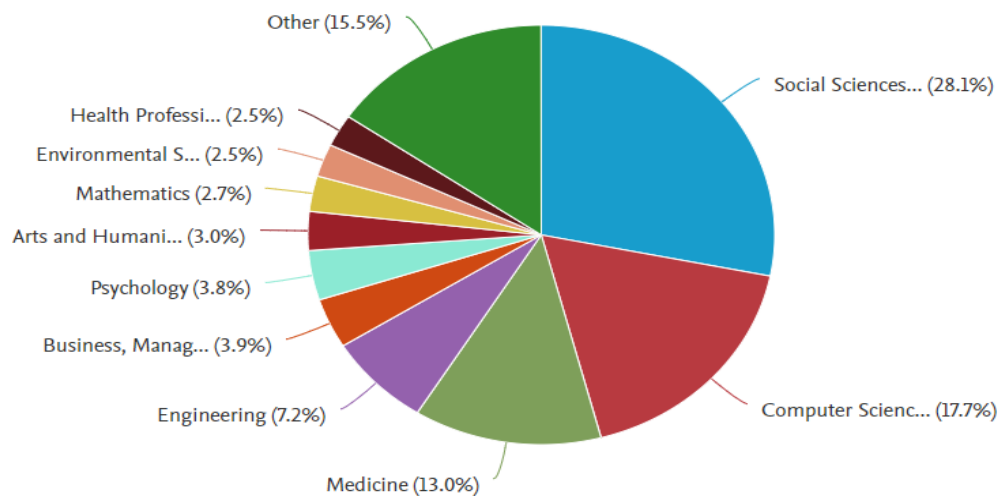


Figure 2 – Distribution of scientific articles published in the Scopus database by field (key terms "artificial intelligence" and "higher education"), 2000–2024.

The top ten geographical affiliations of the authors of scientific publications are made by the United States, China, the United Kingdom, Australia, India, Saudi Arabia, Germany, Canada, Spain, and Malaysia. It should be noted that most of the publications are supported by the scientific funds of the respective countries.

Cluster publications in business and management (along with accounting) related to higher education comprised 75 units in the mentioned period. The publishing dynamics repeat the general dynamics we mentioned and reach their peak in 2023 (Fig. 3). Publications in this field are highly correlated with the social sciences, economics and economic policy, engineering and computer science, decision-making studies, and psychology. Within the framework of this study,

we reviewed and analyzed 75 articles. Among them, we filtered and highlighted those articles with which more correlation was revealed. Due to the limitations of the text format, we will mention only a few of them.

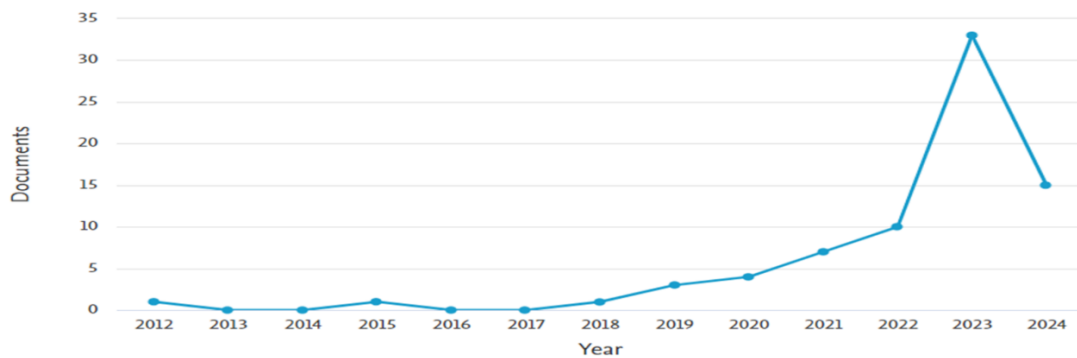


Figure 3 – Scientific publication dynamics by the key terms “artificial intelligence” and “higher education” in the Scopus database in the field of business, management, and accounting, 2000–2024.

Studies focus a lot on how the teaching-learning process is changing. For instance, research on students' practical application of generative artificial intelligence has shown facets of their understanding as well as the benefits and drawbacks of this technology. Researchers [1] created a generative AI literacy framework, which can then be used to inform both institutional policy and instructor support. The framework can be used by educational developers to encourage teacher dialogue, advance AI literacy, and improve instructors' capacity to impart AI literacy to students. Universities can also use the AI framework's aspects to drive policy and offer specific examples that direct teaching and learning activities.

In a significant part of the studies, the topic of the usage of ChatGPT, its benefits and drawbacks, the opportunities for customization and ethical use in teaching and learning is leading. Studies show that ChatGPT and other generative artificial intelligence systems have become important resources for higher education. Questions concerning the advantages of incorporating this technology into learning processes and its effect on academic outcomes persist, despite the potential advantages of academic help. For instance, researchers [2] on the example of empirical study of Chinese business students using the Wenjuanxing platform, demonstrated that the incorporation of this technology into the learning process has a positive effect on business students' motivation, including their learning desires, self-efficacy, and future beliefs, which ultimately leads to improved learning outcomes. Other research findings [3] also indicate that despite students' and lecturers' different perceptions of risks and weaknesses, intentions to use GenAI technologies significantly and positively influence their adoption of such tools. While ChatGPT's tailored and interactive elements improve learning-assessment experiences, academic integrity, and pedagogical innovation, they also pose significant risks like reduced interpersonal skill development and plagiarism [4]. There are several obstacles to the mainstream application of AI techniques. The rise of fraud and plagiarism is highlighted in some research outcomes. Scholars also indicate that higher education institutions need to take responsibility for elaborating guidelines for the equitable, inclusive, and ethical application of AI in order to prevent academic misconduct. Enhancing the AI literacy of educators and students is essential. It expands the possibility of equitable access to technology, thereby mitigating the issue of the digital divide [5].

The contemporary environment of the simultaneous development of Industry 5 and Industry 4 and fundamental changes in the future of work are challenges that are strategically important for higher education institutions to address [6]. Artificial intelligence has the potential to revolutionize teaching and learning in higher education, but there are drawbacks as well, like

employment displacement and ethical issues [7].

Studies of the impact of AI cover the fields of teaching and learning, research, and administration in higher education. The reviewed research results allowed us to identify the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the impact of artificial intelligence.

Strengths: AI enables individualized and independent learning based on individual student's requirements and preferences; Extensive use of AI automation enables the optimization of administrative duties, assessment and course management, thereby freeing up staff time and resources; The use of AI analytical technologies to analyze large data sets creates a prerequisite for informed decision-making and is expected to help decision-makers in making informed decisions from alternatives in relation to issues related to teaching-learning and scientific work.

Weaknesses: AI raises ethical concerns privacy, data security, copyright, transparency challenges are just a small list of ethical challenges that may deepen as the use of AI expands; Over-reliance on artificial intelligence can lead to a loss of personalized learning experiences and human connection.

Opportunities: Technological developments, including the enhancement of artificial intelligence, will create even more opportunities for personalized learning and customized offerings tailored to each student's needs and preferences. The processing of large arrays of textual and other types of information will expand informed administrative decisions.

AI algorithms identify students with certain problems, allowing for targeted interventions to improve student achievement. Artificial intelligence facilitates big data analysis to identify knowledge that already exists, thus assisting in the research process and generating new knowledge.

Threats: AI automation may result in the loss of jobs held by professors and educational support personnel; AI poses ethical questions about algorithmic bias, privacy, data security, and transparency; Over-reliance on artificial intelligence could result in a loss of human connection.

The digital divide that currently exists globally and within countries, related to access to technology and digital resources, could be further deepened by the use of artificial intelligence; It is a debatable issue, but the quality of traditional educational experiences and information processed by AI can differ, which can lead to ineffective learning outcomes; The lag caused by rapid changes compared to the pace of knowledge accumulation may lead to resistance among teachers to technological advances; However, adapting teaching practices to effectively integrate artificial intelligence also requires obtaining appropriate qualifications and developing skills on the part of knowledge transmitters, which leads to changing teaching strategies, which is not an easy process. The quality of educational experiences and information powered by AI may differ, resulting in less than ideal learning results.

Conclusions. Higher education institutions can take advantage of AI's transformative potential to improve research, teaching, learning, and institutional success by utilizing it responsibly and effectively. Even if AI development offers many chances for innovative and better student results in higher education programs, it is crucial to address ethical issues, reduce the possibility of digital inequality, and give human-centered learning experiences priority.

The following issues were identified as significant issues for future research: the impact of AI on teaching and learning; evaluation systems in the era of artificial intelligence; issues of the ethical and social impact of artificial intelligence in education; increasing the readiness and adaptability of educational institutions to artificial intelligence technologies; and developing the skills of faculty and students to work with these tools. At the same time, we can consider all the issues that have been highlighted in the threats as an actual subject of research.

The modern task of higher education institutions is to introduce the ethical issues to students, to organize workshops to strengthen the potential of research using artificial intelligence, to develop and strengthen the skills of navigating large arrays of information and, in general, digital skills, to expand informed decisions for the improvement of digital administration on the basis of artificial intelligence, and at the same time, to make all groups aware of the dangers and disadvantages of using AI. The strategic vision of higher education institutions should include

overcoming the lagging of modern systems of knowledge accumulation from the real development of processes, and issues of competition, including from the LLL systems.

References

1. Zhao, X., Cox, A. & Cai, L. (2024). ChatGPT and the digitisation of writing. *Humanit Soc Sci Commun* 11, 482 <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02904-x>
2. Gao, Z., Cheah, J., Lim, X., Luo, X. Enhancing academic performance of business students using generative AI: An interactive-constructive-active-passive (ICAP) self-determination perspective, *The International Journal of Management Education*, 2024, Vol. 22, Issue 2, 100958, ISSN 1472-8117, <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.100958>
3. Ivanov, S., Soliman, M., Tuomi, A., Alkathiri, A. N., Al-Alawi, N. A. Drivers of generative AI adoption in higher education through the lens of the Theory of Planned Behaviour, *Technology in Society*, 2024, Vol. 77, 102521, ISSN 0160-791X, <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102521>
4. Kumar, S., Rao, P., Singhania, S., Verma, S., Kheterpal, M. (2024). Will artificial intelligence drive the advancements in higher education? A tri-phased exploration (2024) *Technological Forecasting and Social Change*, 201, art. no. 123258. <https://www.sciencedirect.com/science/journal/00401625> doi:10.1016/j.techfore.2024.123258
5. Song, N. (2024). Higher education crisis: Academic misconduct with generative AI, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2024. Vol. 32, Issue 1, March. Article number e12532, <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12532>
6. Papachashvili, N., Mikaberidze, T. (2024). Skills for Industry 5.0 from the Perspective of Higher Education Stakeholders, *Great Reset: Opportunity or Threat?* Edited by G. Dominici, BSLabs E-Book Series, ISBN: 9788890824289, 2024 <https://bslab-symposium.net/Palermo-2024/Palermo-2024-Book%20of%20Abstract-6-1.pdf>
7. Sharma, S., Singh, G., Sharma, C.S., Kapoor, S. (2024). Artificial intelligence in Indian higher education institutions: a quantitative study on adoption and perceptions. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, <https://doi.org/10.1007/s13198-023-02193-8>

Наталія ГОЛЮНКО,

канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри менеджменту

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

ORCID 0000-0003-3755-1562

Holionko.Nataliia@kneu.edu.ua

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ У ВИЩІЙ ОСВІТІ: ПРИКЛАД УНІВЕРСИТЕТУ

Анотація. Цифровізація як проникнення ІКТ й інноваційних цифрових технологій докорінно змінює діяльність та життя більшості громадян. Процеси цифрових трансформацій охопили сьогодні переважну більшість сфер діяльності та галузей економіки. Не є виключенням й освітня сфера. Цифровізація у вищій освіті як процес впровадження цифрових технологій та інновацій у навчальний процес допомагає підвищити якість навчання, зробити його більш доступним та ефективним. У роботі описані можливі етапи цифрової трансформації ЗВО та особливості її реалізації.

Ключові слова: цифрова трансформація, ЗВО, цифрові технології, ІКТ, університет

Актуальність. Останніми роками ми всі спостерігаємо динамічні процеси цифровізації та виклики, які з ними пов'язані. Зростання технологічних можливостей, зміни на ринку праці та потреби у нових цифрових знаннях і навичках вимагають змін у різних сферах бізнесу, зокрема, у освітній та навчальній сферах. Наразі впровадження цифрових інструментів та платформ у навчальний процес дедалі збільшується. Певним каталізатором таких процесів стала пандемія COVID-19, а надалі повномасштабна війна Росії проти України, під час якої перехід до дистанційного навчання підкреслив необхідність цифрової трансформації університетів для забезпечення неперервності навчання. Впливовими для цифровізації університетів є запити здобувачів на оновлення навичок, пов'язаних з роботизацією й автоматизацією, що спостерігаються на глобальних ринках праці. Зміна підходів до навчання у бік індивідуалізації освіти, а також потреба

університетів адаптуватися до динамічних змін посилюють актуальність цифрових трансформацій у ЗВО задля підвищення їх конкурентоспроможності.

Постановка завдання. У нашому дослідженні маємо за мету наголосити на актуальності та доцільності процесів цифрової трансформації у ЗВО, визначити впливові сприяючі та стримуючі фактори, алгоритм її успішної реалізації й ефективного завершення.

Результати дослідження. Цифрова трансформація у сфері освіти й науки, на думку профільного міністерства, має бути реалізована як комплексна побудова екосистеми цифрових рішень. Така система очевидно включатиме створення безпечного електронного освітнього середовища, розвиток цифрової інфраструктури та підвищення рівня цифрової компетентності всіх суб'єктів освітньої спільноти. Одночасно розуміючи, що доцільність цифрових змін конкретного ЗВО безпосередньо пов'язана з його ефективністю й здатністю досягати поставлених цілей, здебільшого керівництво університетів самостійно вирішує питання цифровізації. Зокрема, у Київському національному економічному університеті імені Вадима Гетьмана, повноваженнями проректора з науково-педагогічної роботи та цифрової трансформації є: формування політики цифровізації Університету, впровадження новітніх ІТ в освітню, наукову, господарську, управлінську та інші види діяльності, забезпечення розвитку дистанційної освіти й використання в науковій та освітній діяльності цифрових інструментів, координація діяльності підрозділів Університету з питань цифрових технологій, інформатизації та комп'ютеризації.

Процес цифровізації, авжеж, сприяє підвищенню ефективності ЗВО, зокрема, через:

— покращення доступу до інформаційних ресурсів (в КНЕУ ім. В. Гетьмана маємо Інституційний репозитарій та цифрову бібліотеку даних та онлайн-ресурсів для підтримки навчання і досліджень);

— покращення якості навчання - використання корпоративних навчальних платформ (в Університеті більше 5 років використовуємо Moodle, Microsoft Teams, Microsoft Office 365, ліцензований Zoom), що допомагає здобувачам отримувати якісну освіту незалежно від місця перебування;

— розвиток цифрових компетентностей здобувачів як-от аналіз даних, критичне мислення та комунікації, робота з ІКТ та цифровими системами тощо;

— оптимізацію адміністративних процесів (цифрові системи дозволяють автоматизувати рутинні завдання як-от реєстрацію здобувачів, планування розкладу занять тощо);

— збільшення наукової продуктивності дослідників щодо збору, аналізу та публікування результатів досліджень.

Разом з тим, цифрова трансформація університету – це не лише про впровадження технологій, але й про зміну культури, підходів й способів діяльності у ЗВО. Вона допомагає сформувати сприятливий освітній простір, підвищити ефективність навчання, наукових досліджень і адміністративних процесів, забезпечує якісну освіту та розвиток здобувачів.

З огляду на вивчення накопиченого досвіду цифрових змін у бізнес-середовищі запропонуємо доцільні, на нашу думку, етапи цифрової трансформації для університету:

1. *Оцінка поточного стану університету*, зокрема, з точки зору технологій та цифрової інфраструктури, що передбачає оцінку поточного використання диджитал-інструментів і платформ, а також визначення можливостей для їх вдосконалення.

2. *Формулювання стратегії цифрової трансформації*, що передбачає визначення цілей і завдань процесу трансформації, а також визначення інструментів і технологій, які використовуватимуться для досягнення таких цілей.

3. *Впровадження обраних цифрових рішень*, які підтримуватимуть стратегію та сприятимуть досягненню цілей університету (наприклад, впровадження нових цифрових платформ та інструментів, інтеграція існуючих технологій або розробка нового освітнього контенту).

4. *Вимірювання та оцінка результатів* з метою визначення ефективності процесу цифрової трансформації, що передбачає відстеження ключових показників, таких як залученість здобувачів й академічна успішність, а також проведення регулярного оцінювання для визначення можливостей для покращення.

Деталізуємо успішні підходи з огляду їх використання у бізнесі за кожним з етапів.

1. Оцінювання так званої цифрової зрілості в університеті може відбуватися за певною моделлю. Класично цифрова зрілість організації (університету) визначається її готовністю та здатністю до впровадження цифрових ініціатив. Існує кілька моделей, які можна обирати для визначення цифрової зрілості бізнесу, широко використовується Digital Maturity Model (DMM), яка складається з чотирьох етапів: обізнаність, прийняття, інтеграція й трансформація. Модель визначається такими аспектами:

— рівні зрілості – від базового до високого, кожен рівень відображає ступінь впровадження цифрових практик та ініціатив;

— категорії оцінювання – за моделлю окремо оцінюють культуру, процеси, технології, інші аспекти, щоб визначити загальний рівень цифрової зрілості;

— методологія оцінювання – використання певних показників та питань анкети для оцінювання за кожною категорією, що допомагає ідентифікувати сильні і слабкі боки організації;

— рекомендації – на основі результатів оцінювання можна розробити план для покращення цифрової зрілості організації.

В цілому, модель DMM допомагає університетам оцінити власний рівень готовності до цифрових змін та визначити напрями подальшої цифровізації.

2. Формулювання стратегії цифрової трансформації є ключовим етапом для успішного впровадження цифрових ініціатив у вищій освіті. Наступними кроками після моніторингу поточного стану ЗВО й визначення напрямів його подальшої цифровізації може стати:

— формулювання чітких *цілей і завдань* цифрової трансформації (як-от покращення якості навчання, збільшення ефективності адміністративних процесів, розвиток дослідницької бази тощо) із обов'язковим залученням стейкхолдерів (викладачі, здобувачі, адміністратори, інші),

— вибір *стратегічних напрямів змін* (впровадження нових технологій, розробка онлайн-курсів, автоматизація процесів, інше),

— створення *покрокового плану дій* (roadmap) впровадження цифрових ініціатив з ретельним розглядом витрат (на впровадження технологій та навчання персоналу), ресурсів і бюджетів, призначенням виконавців та встановленням термінів робіт,

— створення *механізму контролю* за виконанням стратегії з регулярним оцінюванням результатів та внесенням коректив.

Цифрова трансформація не є лише впровадженням технологічних рішень, також зміни відбуваються у культурі та підходах університету. Важливо, щоби стратегія була гнучкою та адаптивною до змін.

3. Після визначення стратегії цифрової трансформації університету, наступними кроками є:

— обрання конкретних цифрових рішень (технологій, інструментів, нових програм, платформ, систем тощо);

— підготовка їх до впровадження з обґрунтуванням необхідних ресурсів (людські, фінансові, технічні) та встановленням термінів;

— тестування й адаптація обраних рішень (до початку повноцінного їх використання) з усуненням помилок відповідно до потреб університету;

— безпосередній запуск обраних цифрових рішень в роботу ЗВО із забезпеченням навчання персоналу та користувачів;

— моніторинг й оцінка результатів впровадження, оцінювання ефективності цифрових інновацій та внесення відповідних корегувань за необхідності.

Впровадження обраних цифрових рішень має допомогти ЗВО досягти поставлених цілей щодо покращення навчання, дослідницької діяльності тощо.

4. Вимірювання та оцінка результатів є важливим етапом у процесі цифрової трансформації університету, що має допомогти визначити ефективність впроваджених цифрових ініціатив та забезпечити постійне їх вдосконалення. Складовими такого етапу є:

1) вибір ключових показників, за якими буде здійснено заміри (збільшення продуктивності, зменшення часу на адміністративні процеси, інші),

2) організування систематичного збору даних щодо впроваджених цифрових рішень (використання анкет, спостережень, автоматизованих систем тощо),

3) аналіз результатів та їх співставлення з цілями цифровізації ЗВО, визначення позитивних й негативних аспектів,

4) формування SWOT-аналізу як сукупності сильних та слабких сторін впроваджених рішень, а також можливостей і загроз під час їх впровадження,

5) на основі аналізу результатів запровадження плану дій для подальшого вдосконалення траєкторії цифрової трансформації університету,

6) регулярне звітування щодо результатів впровадження цифрових змін в університеті із залученням до обговорення всіх зацікавлених сторін.

Важливо розуміти, що вимірювання та оцінка не є одноразовим процесом. Вони повинні бути постійними, щоб забезпечити успішну цифрову трансформацію університету. Важливим також є ефективне керування процесом змін, отримання і використання зворотного зв'язку від користувачів та розробників цифрових ініціатив задля оперативного внесення коригувань та усунення недоліків у процесі змін.

Висновки. Підсумовуючи зазначимо, що цифрова трансформація вищої освіти вимагає від університетів рішучості щодо використання нових технологій та впровадження цифрового підходу у діяльність ЗВО. Диджиталізація ЗВО передбачає перехід від традиційної паперової системи до повністю цифрової системи, яка підтримує інновації, а також змінює культуру взаємодії учасників освітнього процесу, підходи і способи діяльності в новій екосистемі університету. Одночасно така цифровізація вищої освіти здатна підвищити ефективність навчання, наукових досліджень, забезпечити більш якісну освіту та активний розвиток здобувачів. Тому важливо в університеті впроваджувати цифрові технології, а викладачам, здобувачам й іншим учасникам освітньої спільноти варто розвивати власні цифрові компетентності задля успішної адаптації до сучасного динамічного середовища діяльності.

Nataliia HOLIONKO,
Ph.D., Associate Professor,
Management Department

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

DIGITAL TRANSFORMATION IN HIGHER EDUCATION: THE EXAMPLE OF THE UNIVERSITY

Abstract. Digitization as the penetration of ICT and innovative digital technologies fundamentally changes the activities and lives of most citizens. Today, the processes of digital transformations have covered the vast majority of spheres of activity and sectors of the economy. The educational sphere is no exception. Digitization in higher education as a process of introducing digital technologies and innovations into the educational process helps to improve the quality of education, make it more accessible and effective. The paper describes the possible stages of digital transformation of higher education institutions and the features of its implementation.

Keywords: digital transformation, higher education, digital technologies, ICT, university

Вікторія ГОНЧАР,
д-р екон. наук, професор, професорка кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0002-8765-6656
gonchar.mariupol@gmail.com

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В КОНТЕКСТІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ

Анотація. В умовах глобальної цифровізації важливим стає ефективне управління веб-ресурсами компанії. Аудит веб-показників використовується як стратегічний інструмент для підвищення управлінської ефективності, зміцнення репутації та адаптації до культурних особливостей глобального ринку. Аналіз даних, зібраних у процесі аудиту, допомагає виявити тенденції, оцінити управлінські стратегії та корегувати управлінські рішення. Витрати на цифрову трансформацію в найближчі три роки зростуть до 3,9 трільйона доларів США. Рівень невдач цифрової трансформації залишається високим, основними перешкодами є обмежені бюджети та опір змінам. Основні тренди, які необхідно враховувати при прийнятті управлінських рішень, включають SERP і візуальну оптимізацію, ефективне управління контентом, розвідку вмісту та персоналізацію досвіду.

Ключові слова: управлінські рішення, діджиталізація, аудит веб-показників, тренди, цифрова економіка, адаптивність.

Актуальність. У сучасному динамічному світі діджиталізація перетворює традиційні підходи до управління бізнесом. Прискорений розвиток технологій впливає на всі аспекти економічної діяльності, вимагаючи від керівників гнучкості та спроможності швидко адаптуватися до змін. Перехід до цифрової економіки створює нові виклики та можливості для прийняття управлінських рішень, що вимагає від менеджменту не тільки володіння цифровими інструментами, а й розуміння їх впливу на бізнес-процеси. Діджиталізація економічного простору стає не тільки тенденцією, але й необхідністю, що зумовлює переосмислення ролі веб-показників у стратегічному управлінні. Аудит веб-показників стає критично важливим інструментом для оцінки ефективності веб-ресурсів та управління репутацією компаній в цифровому просторі.

Постановка завдання. Управлінські стратегії повинні базуватися на точних і актуальних даних, які можна отримати за допомогою інструментів веб-аналітики. Дослідження спрямоване на виокремлення основних трендів, які допоможуть компаніям досягати успіху в умовах глобальної цифровізації, враховуючи технологічні та культурні аспекти сучасного економічного простору.

Результати дослідження. В контексті швидких змін цифрового середовища та високого рівня невдач цифрових трансформацій, забезпечення адекватного аудиту веб-показників виступає як стратегічна перевага, що дозволяє підвищити ефективність управління, зміцнити репутацію, та адаптуватися до культурних особливостей глобального ринку. Це забезпечує компаніям можливість швидко реагувати на зміни, оптимізувати взаємодію з клієнтами та ефективно управляти ресурсами.

Для аудиту веб-показників використовуються різноманітні інструменти веб-аналітики (н-д, Google Analytics, Adobe Analytics, Hotjar, Crazy Egg та інші), що дозволяють вимірювати відвідуваність, поведінку користувачів на сайті, конверсії, та інші важливі метрики. Дані, зібрані в процесі аудиту, аналізуються для виявлення тенденцій, оцінки управлінських стратегій та корекції маркетингових кампаній. Стратегічний менеджмент тепер має орієнтуватися на культурну інтелектуальність, яка сприяє глобальному бізнес-успіху. Розробка стратегій, які спроможні забезпечити ефективність у різних культурних середовищах, стає критичною.

Актуальна, орієнтована на сутність стратегія тепер є конкурентною перевагою. Зміцнення технічної основи платформи для покращення відкриття та досвіду має вирішальне значення. У 2023 році витрати на цифрову трансформацію досягли 2,15 трильйона доларів США. Очікується, що до 2027 року глобальні витрати на цифрову трансформацію досягнуть 3,9 трильйона доларів США [1].

Компанії швидко адаптувалися до нових цифрових методів. Причина полягає у визнанні величезного потенціалу цифрових технологій для стимулювання зростання та інновацій. Цифровізація дозволяє підприємствам швидше впроваджувати інновації за допомогою аналітики даних, штучного інтелекту тощо.

Однак, рівень невдач цифрової трансформації коливається від 70% до 95%. Середнє значення – 87,5%. Аналіз діяльності підприємств дозволив виокремити типові перешкоди, з якими стикається бізнес:

— обмежені бюджети (34%) є основною перешкодою для успіху цифрової трансформації. Друге місце в списку посідає опір змінам (27%).

— 45% малих і середніх підприємств стикаються з бюджетними обмеженнями (35%) як основною проблемою при реалізації цифрової стратегії. Згідно зі статистикою цифрової трансформації Foundry, 35% з них мають справу з конкуруючими пріоритетами і недостатніми навичками персоналу в ІТ (34%). [2]

На сьогодні цифрова присутність для пошукових систем штучного інтелекту стає головним пріоритетом для багатьох брендів. Понад 90% споживчого трафіку спрямовується на веб-сайти, які займають першу сторінку результатів пошуку Google.

Дослідження ведення бізнесу в умовах цифрової трансформації дозволяє виділити основні тренди, які необхідно враховувати керівникам підприємств при прийнятті управлінських рішень [3]:

1. SERP і візуальна оптимізація. Кожна пошукова система має різний дизайн SERP, але оскільки Google є найпопулярнішою, утримуючи понад 80% частки ринку, зосередимося на її функціях і алгоритмах. У Google SGE та SERPs розширені результати продовжуватимуть розвиватися. Постійна оптимізація SERP буде критично важливою, оскільки ми очікуємо, що результати без кліків будуть зростати завдяки SGE. Рекомендовано віддати пріоритет наступним сферам: інформаційні відео, веб-історії, подкасти, вебінари, візуальна оптимізація, FAQ/РАА «Люди також питають».

2. Корисний вміст і розвідка вмісту.

Щоб ефективно управляти контентом і забезпечити, що він відповідає потребам цільової аудиторії та сприяє досягненню бізнес-цілей, рекомендуємо дотримуватися наступних кроків:

— Аналіз та заповнення прогалів у контенті. Регулярна перевірка сайту та інших майданчиків на наявність неповноти інформації. Ідентифікація теми, які не були повністю розкриті.

— Оцінка ефективності вмісту. Використання інструментів веб-аналітики для вимірювання взаємодії користувачів з контентом.

— Створення персоналізованого контенту. Аналіз даних про користувацький досвід, для розробки контенту, який відповідає їхнім конкретним потребам і спонукає до взаємодії.

— Розробка різних видів корисного контенту. Використання різноманітного формату контенту (н-д, текстові статті, відео, інфографіка та інтерактивні елементи), щоб забезпечити користувачів повною і зрозумілою інформацією, яка буде корисною і цікавою для них.

— Демонстрація EEAT (досвід, експертність, авторитетність, надійність). Публікувати контент, що відображає високі рівні EEAT. Необхідно переконатися, що він написаний або перевірений фахівцями у відповідній області. Це підвищить довіру користувачів до марки та сприятиме лояльності.

— Взаємодія з контентом. Взаємодія користувачів з контентом є такою ж важливою, як і сам контент. Відстежуйте, як вони взаємодіють з вашими матеріалами, і оптимізуйте їх, щоб забезпечити найкращий користувацький досвід.

— Контентний інтелект. Використання даних для розуміння, який контент найкраще резонує з аудиторією.

3. Залученість і досвід. Взаємодія та залучення користувачів є важливими факторами, які формують результати пошуку. Одним з завдань повинно бути покращення якості та досвіду для пошукачів шляхом покращення якості вмісту та досвіду цифрових активів.

4. Персоналізований досвід. Пошук суттєво розвиватиметься протягом наступних 10 років. Пошук буде більш персоналізованим, щоб впливати на користувачів глибше та значуще. Надання клієнтам персоналізованого досвіду на основі того, хто вони, що шукають і звідки. Це означає більш тісну інтеграцію з вашими системами CDP (платформа даних клієнтів) і CRM (керування взаємовідносинами з клієнтами), щоб забезпечити персоналізований досвід.

Аналіз доводить, що великі дані, сегментація аудиторії та керовані даними кампанії для персоналізації досвіду є критично важливими стратегіями для перемоги в конкурентній боротьбі у наступний роках.

5. Багатоканальний підхід. Потрібно скористатися можливостями щодо нерухомості SERP, яка стає все більш конкурентоспроможною, з обмеженим асортиментом для органічних списків. Це означає оптимізацію шляху клієнта через різні канали та типи вмісту: відео, зображення, поширені запитання, РАА, новини, вебінари. Отже потрібно бути всюди при цьому бути послідовними.

6. Місцеві фактори, які мають значення. Місцева стратегія має бути більш персоналізованою, локалізованою та базуватися на досвіді. Якщо ваш бренд присутній на місцевому рівні, додайте локалізований досвід, щоб створити досвід, залучення та трафік.

7. Згадування брендів і соціальні докази

Зрозуміти, на які конкретні питання/теми клієнти шукають відповіді, де вони отримують цю інформацію. Створювати цільові стратегії: зробити згадки про бренд і цитування від поважних джерел і відповідних впливових осіб (в ідеалі зі значною кількістю прихильників у соціальних мережах).

Таким чином, можливо запропонувати основні пріоритети, які допоможуть бізнес-організаціям залишатися конкурентоспроможними та адаптуватися до викликів цифрової економіки:

1. Технічна інфраструктура, яка забезпечує інтегрований надійний досвід.

Наявність міцної технічної основи є обов'язковою умовою. Це включає в себе можливість централізувати всі ваші дані для створення значущих інформаційних панелей і аналізу шляхів клієнта, архітектуру на основі компонентів, яка дозволяє одним клацанням миші персоналізувати та багатоканальний досвід, інфраструктуру безпеки, швидку відповідь сервера (CDN) та інтеграції.

2. Застосування нових показників. Формування управлінських рішень на основі традиційних показників, вже не достатньо. Треба розглянути можливість застосування нових показників успіху, таких як: широка видимість фрагментів, висота і ширина пікселя, враження, кліки, залучення на місці, перетворення.

3. Узгодження прийняття рішень працівниками та керівників організації з підтримкою ІІІ. Інтегруйте канали для прийняття розумних рішень. Під час створення багатоканальної стратегії об'єднайте шляхи клієнта через точки взаємодії. Вимірюйте правильні показники, включно з результатами без кліків і штучним інтелектом. Надайте пріоритет навчанню в організації.

Потрібно розуміння того, що співробітники та організації, які працюють зі штучним інтелектом, матимуть перевагу. Вони будуть ціннішими, ніж ті, хто не вивчив і не використовував інструменти ШІ.

Висновки. Аудит веб-показників дозволяє компаніям отримати цінну інформацію про ефективність своєї присутності в інтернеті. Отримані дані сприяють кращому розумінню потреб і переваг цільової аудиторії, підвищенню рівня користувацького досвіду та оптимізації веб-сайтів для пошукових систем. Це веде до зростання органічного трафіку, підвищення лояльності клієнтів і, відповідно, зміцнення репутації в цифровому економічному просторі. Аналіз зібраних даних допомагає виявити тенденції, оцінити ефективність управлінських рішень та коригувати маркетингові стратегії, що, в свою чергу, сприяє покращенню бізнес-процесів та забезпеченню їх відповідності до вимог цифрової ери.

Аудит веб-показників є індикатором цифрової зрілості організації і відіграє ключову роль у формуванні та розвитку діджиталізації економічного простору. Він дозволяє не лише визначати слабкі сторони і потенційні можливості для росту, але й підтримувати високий рівень конкурентоспроможності в динамічно змінювальному діджиталізованому середовищі.

Список використаних джерел

1. Pastukh A. Top 65+ Digital Transformation Statistics in 2024 / A. Pastukh. 2023. URL: <https://doit.software/blog/digital-transformation-statistics#screen1>.
2. IT leaders are future-proofing their business with digital strategies // Foundry. 2023. URL: <https://resources.foundryco.com/download/digital-business-executive-summary>.
3. Tropmann-Frick, M. (2023). The Analysis of Reliability and Objectivity of Information That Can Be Found on the Internet. Information Modelling and Knowledge Bases XXXIV, 364, 183.

Viktoriya GONCHAR,
Doctor of Economics, Professor,
Management Department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

MAKING MANAGEMENT DECISIONS IN THE CONTEXT OF THE DIGITALIZATION OF THE ECONOMIC SPACE

Abstract. In the context of global digitalization, effective management of company web resources becomes crucial. Web analytics audits are used as a strategic tool to enhance management efficiency, strengthen reputation, and adapt to the cultural nuances of the global market. Analyzing the data collected during audits helps to identify trends, assess management strategies, and adjust managerial decisions. Spending on digital transformation is expected to rise to \$3.9 trillion USD in the next three years. The failure rate of digital transformations remains high, with limited budgets and resistance to change being the main obstacles. Key trends that need to be considered in making management decisions include SERP and visual optimization, effective content management, content intelligence, and experience personalization.

Keywords: Managerial decisions, digitalization, web metrics audit, trends, digital economy, adaptability.

Сергій ГРАЧ,
здобувач тетього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
освітня програма «Економіка»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0008-1845-2212
grach.sergii@kneu.ua

ДИДЖИТАЛ-ПІДПРИЄМНИЦТВО: ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ З ВИРОБНИЦТВА М'ЯСНИХ ПРОДУКТІВ

Анотація. Стаття досліджує інформаційне забезпечення економічної безпеки українських підприємств з виробництва м'ясних продуктів. Аналізується роль інформації у забезпеченні стабільності та розвитку підприємств в умовах сучасної діджиталізації економіки. Особливу увагу приділено впливу технологічних інновацій та систем кібербезпеки на адаптацію підприємств до ринкових викликів. В роботі висвітлені основні напрямки вдосконалення інформаційної безпеки та її вплив на економічну стабільність підприємств.

Ключові слова: економічна безпека, система економічної безпеки, інформаційне забезпечення, діджиталізація, системи кібербезпеки.

Актуальність. Забезпечення економічної безпеки підприємств України з виробництва м'ясних продуктів є ключовим фактором у сучасних умовах та особливо в повоєнний період. Ця галузь впливає на продовольчу безпеку та економіку країни. Аналіз сучасних тенденції розвитку вітчизняного та закордонного м'ясного виробництва демонструє, що найближчим часом населення и надалі віддаватиме перевагу тільки тим продуктам, які були виготовлені за всіма стандартами якості, тобто тим, що належать до категорії так званої здорової їжі [1].

Ефективна економічна безпека допомагає підприємствам адаптуватися до змін, підтримувати конкурентоспроможність та розвиватися. Інформаційна безпека грає важливу роль, забезпечуючи доступ до актуальної інформації та захищаючи конфіденційні дані. Збір та аналіз інформації дозволяє ефективно реагувати на ринкові тенденції, а діджиталізація сприяє інноваціям. У сфері діджитал-підприємництва, особливо для підприємств України з виробництва м'ясних продуктів, це може означати впровадження передових систем для забезпечення кібербезпеки підприємств, розробку інтелектуальних систем для аналізу ринкових тенденцій, створення внутрішніх платформ для підвищення ефективності ланцюжків поставок та розробку інноваційних продуктів за допомогою цифрових технологій. Цифрова трансформація дозволяє м'ясопереробним підприємствам більш ефективно управляти ресурсами, мінімізувати ризики та оптимізувати виробничі процеси. Цифрові технології можуть сприяти автоматизації процесів, забезпечуючи швидке виявлення та реагування на потенційні загрози, оптимізацію внутрішніх операцій, підвищення ефективності управління ресурсами та зміцнення захисту корпоративної інформації.

Постановка завдання. Основна мета економічної безпеки на підприємствах України з виробництва м'ясних продуктів полягає в усуненні можливих ризиків та загроз, що можуть вплинути на їхню фінансову стабільність, репутацію та конкурентоспроможність. Важливість економічної безпеки включає ефективне фінансове управління, розробку стратегій управління ризиками, а також вдосконалення бізнес-процесів для забезпечення стабільного та стійкого розвитку підприємств. Досягнення економічної безпеки допомагає зберегти ресурси, забезпечити ефективне використання капіталу [2]. Важливим елементом довгострокового функціонування підприємств України з виробництва м'ясних продуктів є сталий механізм управління економічною безпекою суб'єкта підприємництва.

Результати дослідження. Механізм у системі забезпечення економічної безпеки підприємства у м'ясопереробній галузі визначається як організована послідовність етапів та процесів, спрямованих на гарантування стабільності фінансового стану та функціонування підприємства у визначених рамках.

Механізм управління економічною безпекою підприємства у м'ясопереробній галузі включає сукупність ключових елементів [3-5]:

1. Філософія економічної безпеки підприємства, яка визначає основні принципи та цінності, на яких ґрунтується підхід до забезпечення безпеки в економічній сфері.

2. Функції, що реалізують процес управління економічною безпекою, включаючи аналіз ризиків, розробку та впровадження заходів для зменшення ризиків, моніторинг фінансового стану тощо.

3. Ресурсне забезпечення механізму, що включає матеріальні, фінансові та людські ресурси, необхідні для здійснення заходів з підтримання економічної безпеки.

4. Цільова спрямованість, яка охоплює основні організаційні структури та економічні інструменти, що є необхідними для забезпечення стабільного функціонування підприємства та забезпечення його економічної безпеки.

Таким чином, механізм управління економічною безпекою підприємства у м'ясопереробній галузі включає різноманітні компоненти, що доповнюють один одного та спрямовані на досягнення стійкості та надійності в економічних аспектах діяльності підприємства.

Враховуючи особливості сучасного розвитку підприємств м'ясо переробної галузі слід відмітити, що економічна безпека даних підприємств включає такі елементи як: фінансова безпека, кадрова безпека, технологічна безпека, ресурсна безпека, екологічна безпека [6]. При цьому в умовах діджиталізації економіки, все більшого значення набуває інформаційна складова економічної безпеки підприємств України з виробництва м'ясних продуктів.

Інформаційна складова є важливим аспектом економічної безпеки підприємств України з виробництва м'ясних продуктів. Вона передбачає систематичний збір, обробку та аналіз релевантної інформації, що дозволяє відстежувати динаміку ринку, конкурентні переваги та внутрішні процеси підприємства. Ефективне забезпечення інформаційної безпеки включає розробку системи кібербезпеки для захисту важливих даних від несанкціонованого доступу, а також створення механізмів контролю за розповсюдженням конфіденційної інформації [7]. Особлива увага приділяється аналізу ризиків, пов'язаних зі зловживанням інформацією, підrobкою документів та кібератаками. Інформаційна складова допомагає підприємствам приймати обґрунтовані рішення, а також прогнозувати та уникати можливі загрози економічній безпеці.

Забезпечення адекватного рівня інформаційної безпеки на підприємствах України з виробництва м'ясних продуктів має вирішальне значення для їхньої загальної економічної процвітання. Це впливає на різні аспекти функціонування підприємств та в масштабах галузі в цілому.

Крім того, відповідний рівень інформаційної безпеки забезпечує надійність управлінських рішень, сприяє ефективному аналізу ринкової кон'юнктури та тенденцій, що дозволяє прогнозувати зміни та адаптувати стратегії розвитку.

Узагальнюючи, адекватна інформаційна безпека на підприємствах України з виробництва м'ясних продуктів впливає на їхню стійкість, конкурентоспроможність та внесок у загальну економічну динаміку галузі, забезпечуючи стабільну просперитету як окремих підприємств, так і всього сектору м'ясопереробної індустрії.

Високий рівень інформаційної безпеки підприємств України з виробництва м'ясних продуктів відіграє роль у забезпеченні стійкості їхньої фінансової позиції. Це включає у себе запобігання можливим крадіжкам інтелектуальної власності, фінансовим шахрайством та кібератакам, які можуть призвести до непередбачених витрат.

Завдяки ефективній інформаційній безпеці, м'ясопереробні підприємства здатні забезпечувати безперебійну виробничу діяльність, що впливає на обсяги продукції та доходи [8]. Це сприяє стабільності економічних показників і споживчої довіри до продукції підприємств.

Висновки. Таким чином, інформаційна безпека відображається на економічному благополуччі підприємств України з виробництва м'ясних продуктів через підтримання надійності операцій, збереження активів та забезпечення відповідності стандартам

безпеки, сприяючи зростанню та сталому розвитку галузі.

Як підсумок даної науково-дослідної роботи можна зробити наступні висновки:

1. Механізми забезпечення економічної безпеки підприємств України з виробництва м'ясних продуктів включають в себе стратегічне планування, ризик-менеджмент, фінансовий контроль, оптимізацію виробничих процесів та ресурсів. Це передбачає аналіз ринкової кон'юнктури, розробку адаптивних стратегій, ефективне управління фінансами, забезпечення якості та безпеки продукції. Механізми також включають планування розвитку, інновації та вдосконалення управлінської діяльності, що сприяє стабільності та успішності підприємств у вимогливому ринковому середовищі.

2. Роль інформаційної складової у забезпеченні економічної безпеки підприємств України з виробництва м'ясних продуктів є вагомою. Ця складова включає систематичний процес збору, обробки та аналізу актуальної інформації, яка дозволяє здійснювати моніторинг змін на ринку, виявляти конкурентні переваги та внутрішні процеси підприємства. Для забезпечення ефективності інформаційної безпеки, важливо розробити систему кібербезпеки, що захищатиме важливі дані від несанкціонованого доступу. Крім того, доцільно встановити механізми контролю поширення конфіденційної інформації. Такий підхід допомагає забезпечити надійний захист даних, зберегти довіру клієнтів та забезпечити стабільний розвиток підприємств України з виробництва м'ясних продуктів.

3. Цифрові інструменти і технології дозволять підвищити рівень ефективності виробництва, скоротити період від розробки ідеї до реалізації готової продукції, забезпечити відповідний рівень доходності від впровадження прогресивних технологій та сформувати основу забезпечення економічної безпеки в умовах діджиталізації.

Список використаних джерел

1. Маркіна І. А., Большакова Є. Л. Особливості функціонування та тенденції розвитку ринку м'яса та м'ясної продукції в Україні. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4. С. 119-128.
2. Тульчинська, С. О., Солосіч, О. С., & Чорній, В. В. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021, № 9, С. 54-58.
3. Кіпоренко, С. С., Мороз, О. В. Механізм економічної безпеки підприємств АПК. *Агросвіт*, 2019. № 22, С. 104-108.
4. Ульченко В. Організаційно-економічний механізм ефективного функціонування м'ясопереробних підприємств. *Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних*, С. 188.
5. Маркіна І.А., Большакова Є.Л. Прийняття управлінських рішень на м'ясопереробних підприємствах із ризиковою стійкістю: концептуальний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 2018. № 21 (2), С. 20-26.
6. Утенкова, К. О. Сутнісна характеристика функціональних складових економічної безпеки. *Облік і фінанси*, 2018. № 3, С. 146-156.
7. Snishchenko, R., & Grynychtskyi, V. Інформаційна безпека як складова економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Економічний аналіз*, 2020. № 30 (1 (1)), С. 241-248.
8. Кутас, О. О. Формування стратегії інноваційного розвитку м'ясопереробних підприємств. *Проблеми управління та економіки підприємств в сучасних умовах: Матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції, 08-09 квітня 2020 р., м. Київ*. Київ : НУХТ, 2020. С. 70-72.

Sergii GRACH,

Postgraduate student of the Department of Business Economics and Entrepreneurship,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine,

DIGITAL ENTREPRENEURSHIP: INFORMATION SUPPORT OF THE ECONOMIC SECURITY SYSTEM FOR UKRAINIAN MEAT PRODUCT MANUFACTURING ENTERPRISES

Abstract. The article explores the information support of economic security for Ukrainian meat product manufacturing enterprises.. It analyzes the role of information in ensuring the stability and development of enterprises in the context of modern economic digitalization. Special attention is given to the impact of technological innovations and cybersecurity systems on the adaptation of enterprises to market challenges. The paper highlights the main directions for improving information security and its impact on the economic stability of enterprises.

Keywords: economic security, economic security system, information support, digitalization, cybersecurity systems.

Павло ДАЦЮК,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
освітня програма «Менеджмент»
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» м. Дніпро
ORCID 0009-0002-9415-5021
dacyuk19@gmail.com

Нікіта ПОНОМАРЕНКО,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0005-5232-3199
nikitaponomarenko05@gmail.com

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ

Анотація. Діджиталізація економіки вимагає нового підходу до аналізу і контролю за вразливостями та загрозами. Цифрова трансформація зміцнює потребу в адаптації інструментів економічної безпеки. Сучасні тренди роботи бізнес-організацій вимагають високої ступені захисту даних та інформаційних систем через збільшення числа кібератак. Інтеграція штучного інтелекту та машинного навчання значно покращує здатність компанії прогнозувати та відповідати на потенційні кіберзагрози. Розроблені інструменти і методики повинні інтегруватися у загальні системи управління ризиками компанії та сприяти підвищенню їх загальної стійкості і конкурентоспроможності на ринку.

Ключові слова: економічна безпека, діджиталізація, цифрова трансформація, інструментарій.

Актуальність. У сучасному світі цифрова трансформація глибоко впливає на усі сфери економічної діяльності. Це створює нові виклики для економічної безпеки організацій, вимагаючи розробки і впровадження ефективних інструментів для забезпечення стабільності та захисту від кіберзагроз, фінансових махінацій і технологічних ризиків. Діджиталізація економіки вимагає нового підходу до аналізу і контролю за вразливостями і загрозами.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз комплексу інструментів, що дозволяють оцінювати, прогнозувати та мінімізувати ризики, пов'язані з цифровою трансформацією. Завдання включає аналіз поточних інструментів економічної безпеки, вивчення специфіки цифрової економіки та адаптацію існуючих механізмів до нових умов.

Результати дослідження. Сучасна економіка, переповнена технологічними інноваціями та цифровою трансформацією, пропонує бізнес-організаціям нові можливості для зростання та розвитку. Водночас, ці зміни приносять з собою нові виклики та загрози, які вимагають від організацій перегляду та адаптації їх стратегій економічної безпеки. На додачу до традиційних питань захисту активів і ресурсів, компанії стикаються з ризиками, які є притаманні цифровому простору, такими як кіберзлочинність, витік даних, порушення авторських прав, та інші види кібератак.

Як доведено за результатами аналізу, цифрова трансформація зміцнює потребу в адаптації інструментів економічної безпеки. Сучасні тренди роботи бізнес-організацій вимагають високої ступені захисту даних та інформаційних систем через збільшення числа кібератак. Згідно зі статистикою, кіберзлочинність завдає світовій економіці збитків на суму понад \$600 мільярдів щорічно, що підкреслює необхідність ефективних заходів кібербезпеки [1].

Серед сучасних інструментів економічної безпеки можливо запропонувати наступні:

1. З огляду на зростання кіберзагроз, інструменти кібербезпеки стають вирішальними для захисту корпоративних мереж, систем і даних. До таких інструментів

належать антивірусне програмне забезпечення, фаєрволи, системи виявлення та запобігання вторгненням (IDS/IPS), криптографічне забезпечення для шифрування даних, та засоби аутентифікації і авторизації користувачів.

2. За допомогою сучасних систем моніторингу мереж та аудиту веб-ресурсів компанії можуть виявляти та реагувати на аномалії в роботі своїх ІТ-систем, що часто є ознаками кібератак. Інструменти як NetFlow, SIEM та інші аналітичні платформи забезпечують глибокий аналіз трафіку та поведінки систем, допомагаючи забезпечити цілісність та доступність корпоративних даних.

3. Застосування блокчейн-технологій для забезпечення безпеки транзакцій та даних набуває популярності у фінансових установах, логістичних компаніях, та інших секторах, де важлива прозорість і незмінність записів. Блокчейн може застосовуватися для створення безпечних, незмінних баз даних, що знижує ризики махінацій і шахрайства.

4. З інтеграцією технологій великих даних, організації мають змогу аналізувати великі обсяги інформації для виявлення тенденцій, ризиків і можливостей у реальному часі. Це дозволяє не тільки реагувати на поточні виклики, але й прогнозувати майбутні загрози та адаптувати стратегії управління.

5. У міру зростання онлайн-транзакцій і цифрових взаємодій, інструменти для цифрової ідентифікації та верифікації стають ключовими для забезпечення безпеки цих процесів. Це включає біометричні технології, електронні підписи, та системи електронної верифікації.

Серед основних інструментів, які виявилися ефективними в боротьбі з цифровими загрозами, – блокчейн технології, які забезпечують високий рівень захисту транзакцій та даних через свої незмінні та розподілені реєстри. Застосування блокчейну в банківській сфері знижує шахрайство та забезпечує прозорість фінансових операцій.

Рівні та види економічної безпеки в умовах діджиталізації [2]:

1. Оперативна безпека, коли організація зосереджується на захисті щоденних операцій та транзакцій від зловмисних атак і технічних збоїв. Оперативна безпека включає моніторинг систем, управління доступом до ресурсів та негайне реагування на інциденти.

2. Стратегічна безпека, в даному випадку організація має на меті захист довгострокових інтересів організації, включаючи її репутацію, інтелектуальну власність, та бізнес-моделі. Стратегічна безпека передбачає розробку планів відновлення після аварій, стратегічне планування та управління змінами.

3. Інформаційна безпека, яка відноситься до захисту даних та інформаційних активів компанії. Це включає захист від несанкціонованого доступу, витоку даних, втрати даних і маніпуляцій з даними.

З урахуванням цих рівнів та видів безпеки, компанії можуть формулювати більш ефективні стратегії для забезпечення своєї стійкості в цифрову епоху, використовуючи наявні та новітні технологічні рішення. Це дозволяє не тільки захистити критичні активи, але й сприяти інноваціям та адаптивному розвитку.

Аналіз рівнів і видів економічної безпеки в умовах діджиталізації підкреслив необхідність інтеграції сучасних технологічних рішень для захисту корпоративних активів та підтримання стабільної роботи організацій. Виклики цифрової ери вимагають від компаній неспинного вдосконалення своїх систем економічної безпеки, щоб не лише виживати, але й процвітати в умовах постійних змін.

Проведене дослідження дозволило сформулювати наступні висновки: інтеграція штучного інтелекту та машинного навчання значно покращує здатність компаній прогнозувати та відповідати на потенційні кіберзагрози. За попередніми дослідженнями, використання ШІ може знизити час виявлення та відповіді на кібератаки з 207 днів до 67 днів, що є значним покращенням у керуванні інцидентами кібербезпеки .

Крім того, актуальність юридичної безпеки зростає у зв'язку з збільшенням кількості законодавчих вимог до захисту даних, зокрема GDPR в Європейському Союзі та CCPA в Каліфорнії, США. Це змушує організації не лише виконувати ці правила, а й постійно адаптуватися до нових нормативних змін.

Висновки. Стратегічний підхід до забезпечення економічної безпеки в умовах цифровізації передбачає створення адаптивної моделі управління, здатної оперативно реагувати на змінні загрози і виклики. Розроблені інструменти і методики повинні інтегруватися у загальні системи управління ризиками компаній та сприяти підвищенню їх загальної стійкості і конкурентоспроможності на ринку.

Список використаних джерел

1. Cybercrime To Cost The World \$10.5 Trillion Annually By 2025 // Cybersecurity Ventures. 2020. URL: <https://cybersecurityventures.com/hackerpocalypse-cybercrime-report-2016/>.
2. Kalinin, O., Gonchar, V., & Simanaviciene, Z. (2022). Research of the factor segment content of economic security management in the conditions of geopolitical transformations. *Technology audit and production reserves*, 6(4), 68.

Pavlo DATSIUK,

Doctoral (Ph.D.) Candidate in Higher Education,
Educational Program "Management"
Pryazovskyi State Technical University, Dnipro

Nikita PONOMARENKO,

Bachelor's Degree Candidate in Higher Education,
Educational Program "Management of Business Organizations"
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

TOOLS FOR ECONOMIC SECURITY IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND DIGITIZATION OF ECONOMIC PROCESSES

Abstract. The digitization of the economy demands a new approach to the analysis and control of vulnerabilities and threats. Digital transformation intensifies the need to adapt tools for economic security. Modern business organization trends require a high degree of protection for data and information systems due to an increase in cyber attacks. The integration of artificial intelligence and machine learning significantly improves the ability of companies to predict and respond to potential cyber threats. Developed tools and methodologies must be integrated into the overall risk management systems of companies and contribute to enhancing their overall resilience and competitiveness in the market..

Keywords: Economic security, digitization, digital transformation, tools..

Ольга ДЖУР,
канд. техн. наук, доцент, доцентка кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID 0000-0003-3307-9985

dzhur@i.ua

Микита РОМАХ,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність 073 «Менеджмент»
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID 0009-0005-7337-3048
nikita.romakh19@gmail.com

ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Анотація. У дослідженні проаналізовані ключові аспекти використання цифрових технологій для підвищення ефективності прийняття стратегічних рішень, покращення взаємодії з користувачем і трансформації каналів продажу та обслуговування. Обґрунтована важливість випереджального вирішення проблем і використання можливостей, які надають цифрові технології, для досягнення довгострокового успіху та сталого зростання в епоху цифрових технологій. Запропоновані практичні рекомендації для організації щодо ефективного впровадження цифрових інновацій у стратегічне управління та досягнення конкурентної переваги в динамічному бізнес-середовищі.

Ключові слова: цифрові інновації, стратегічне управління, аналітика даних, виклики, можливості

Актуальність. Незважаючи на переваги використання цифрових технологій, організації стикаються зі значними перешкодами в ефективному управлінні даними та забезпеченні кібербезпеки. Однак впровадження цифрових інновацій дає численні переваги, зокрема аналітику даних у режимі реального часу та розуміння на основі штучного інтелекту, що дозволяє приймати гнучкі та обґрунтовані рішення. Крім того, персоналізований досвід користувачів і комплексне відображення шляху клієнта сприяють глибшій взаємодії та лояльності. Додатково, цифрова трансформація каналів продажів і обслуговування підвищує зручність і ефективність для клієнтів, одночасно оптимізуючи операційні процеси для організацій.

Постановка завдання. У сфері стратегічного управління швидка еволюція цифрових інновацій створює для організацій як виклики, так і можливості. Від затримки організаційної адаптації до величезного потоку даних, вразливості кібербезпеки, культурного опору та етичних міркувань, навігація в цьому ландшафті вимагає стратегічного передбачення та вмілого управління.

Результати дослідження. У сучасному бізнес-ландшафті цифрові інновації стали незамінними інструментами в стратегічному управлінні, революціонізуючи роботу та конкуренцію організацій. Цифрові інновації охоплюють широкий спектр технологічних досягнень і практик, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення ефективності прийняття рішень і стимулювання сталого зростання. Інформаційні технології стають рушіями прогресу виробництва продукції та надання послуг, формуючи єдину цифрову модель підприємства, що складається з інтеграції управлінської системи, організаційно-економічних відносин, технічних засобів та програмного забезпечення [1]. Від аналітики даних і штучного інтелекту до хмарних обчислень і автоматизації, компанії все більше використовують цифрові технології, щоб отримати конкурентну перевагу на ринку, що постійно розвивається.

Неможливо переоцінити значення цифрових інновацій у стратегічному управлінні. Вони дозволяють організаціям швидко адаптуватися до мінливої ринкової динаміки, уподобань клієнтів і галузевих тенденцій. Інтегруючи цифрові технології у своє стратегічне планування та діяльність, компанії можуть підвищити ефективність, підвищити гнучкість і

скористатися можливостями, що з'являються в цифровій економіці. По суті, цифрові інновації стали важливими каталізаторами інновацій, трансформації та успіху в сучасному швидкоплинному та гіперзв'язаному бізнес-середовищі. Крім того, слід враховувати, що цифрові технології мають потенціал для підвищення продуктивності, тому стратегія повинна передбачати рішення, пов'язані насамперед з організаційними змінами [2]

Впровадження цифрових інновацій у стратегічне управління неминуче супроводжується рядом викликів, серед яких ключове місце займає технологічна складність. Перш за все, стрімкі темпи технологічного розвитку створюють постійний тиск на організації для оновлення своїх знань і інфраструктури. Завдяки швидкій зміні стандартів і вимог, фахівці зі стратегічного управління повинні постійно вдосконалювати свої навички та знання для ефективного використання цифрових інструментів. Крім того, інтеграція цифрових інновацій з існуючими системами може виявитися складним завданням через різноманітність технологічних платформ і стандартів. Проблеми сумісності з легасі-системами можуть ускладнити процес впровадження цифрових інновацій і вимагати значних витрат часу та ресурсів. Таким чином, вирішення технологічних викликів у впровадженні цифрових інновацій вимагає не лише технічної експертизи, але й стратегічного підходу до управління змінами для успішної трансформації бізнесу.

Інтеграція цифрових інновацій із вже існуючими системами може бути складним завданням для багатьох компаній. Цифрову трансформацію можна уявити як зміни, які спричинені трьома взаємопов'язаними силами: нові технології, нові бізнес-моделі, нові звички [3] (див. Рисунок).

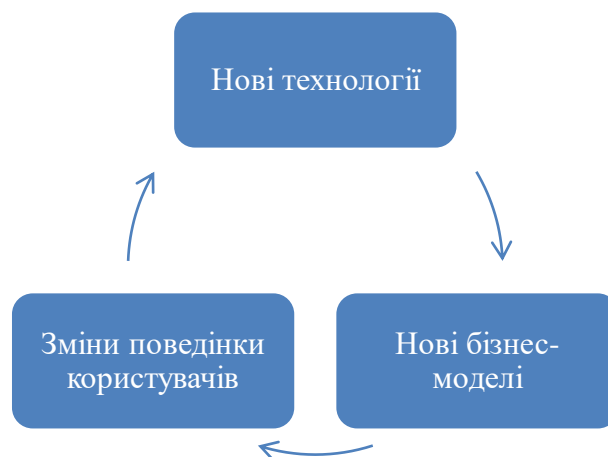


Рисунок – Цифрова трансформація
Джерело: складено авторами на основі [3]

Розглянемо лише аспекти, пов'язані з новими технологіями, бізнес-моделями та звичками. Одним із головних викликів у цьому контексті є сумісність нових і старих систем. Легасі-системи мають свої технологічні стандарти та архітектуру, що може призвести до конфліктів з новими системами. Також важливо враховувати велику різноманітність цифрових платформ і інструментів, що може ускладнити вибір правильної технології та підготовку персоналу до роботи з нею. Розв'язання цих складнощів потребує не лише технічних знань, але й стратегічного підходу до управління процесом інтеграції, включаючи ретельне планування, розробку чітких процедур та залучення всіх зацікавлених сторін.

Впровадження цифрових інновацій у стратегічне управління ставить перед організаціями множину операційних та безпекових викликів, особливо в області управління та забезпечення даних. Компанії, які здатні впоратись із проблемами цифрової трансформації, зможуть запропонувати своїм клієнтам нову ціннісну пропозицію, яка передбачатиме також краще і надійніше управління даними [4]. Тому, одним з основних викликів є ефективна обробка великого обсягу даних, що генеруються цифровими технологіями. Зі зростанням джерел та форматів даних організації зіткнуться з

труднощами в агрегації, організації та отриманні значущих висновків з цих даних. Більше того, забезпечення управління даними та відповідність регуляторним стандартам представляє значну перешкоду. Організаціям доведеться рухатися в складних регуляторних ландшафтах, таких як GDPR чи CCPA, та встановлювати міцні рамки управління даними для захисту чутливої інформації та зменшення правових ризиків.

Крім того, збереження цілісності та якості даних є надзвичайно важливим, але часто складним завданням. Неточні чи неповні дані можуть призвести до хибного прийняття рішень та підірвати ефективність стратегічних ініціатив.

Впровадження цифрових інновацій у стратегічне управління неминує викладає організації ризикам кібербезпеки, що представляє собою критичне завдання, що вимагає уважної уваги. За даними Європейської Комісії, сьогодні на планеті понад 9 млрд. електронних пристроїв, які підключені до глобальної мережі [5], тому одним із провідних занепокоєнь є ландшафт кіберзагроз, які постійно змінюються, та варіюється від вірусів-вимагачів і фішингових атак до складних кібершпигунських кампаній. Ці кіберзагрози представляють значний ризик для цілісності, конфіденційності та доступності даних організації. Наприклад, віруси-вимагачі можуть зашифрувати критичні дані, роблячи їх недоступними до викупу, а витоки даних можуть призвести до розголошення чутливої інформації, що порушує репутацію та має правові наслідки.

Розв'язання кібербезпечних ризиків вимагає комплексного підходу, який включає превентивні заходи, такі як міцні системи виявлення та запобігання загрозам, постійний моніторинг безпеки та регулярні оцінки та аудити безпеки. Програми навчання та підвищення обізнаності працівників є також важливими для формування культури, орієнтованої на кібербезпеку, та зменшення людського фактору у кіберінцидентів.

Впровадження цифрових інновацій, зокрема аналітики в реальному часі, дозволяє організаціям швидше реагувати на зміни та приймати обґрунтовані рішення. Це дає конкурентну перевагу через можливість оперативно аналізувати дані про ринок, клієнтів та операції. Аналітика допомагає виявляти нові можливості та ризики, краще розподіляти ресурси та управляти ризиками. Алгоритми машинного навчання можуть аналізувати великі обсяги даних і виділяти складні зв'язки, які важко визначити за допомогою традиційних методів. Штучний інтелект допомагає автоматизувати аналіз і навіть запропонувати рішення на основі даних [6]. Він дозволяє формулювати проактивні стратегії та мінімізувати ризики, що сприяє стійкому росту та конкурентній перевазі. Також існує ряд інших показників оцінки оптимізації робочих процесів, такі як використання електронної системи обробки документів, договорів і звітності, наявність документованої стратегії та плану дій щодо цифрової трансформації [7]. Усі ці інструменти спрямовані на підвищення стратегічної гнучкості та для отримання відгуку організацій у швидкому бізнес-середовищі.

Інтеграція цифрових інновацій у стратегічне управління забезпечує покращений досвід користувача через персоналізовані взаємодії та комплексне картографування маршруту. Завдяки аналізу даних та технологіям штучного інтелекту, організації можуть адаптувати продукти, послуги та комунікації до індивідуальних потреб клієнтів. Це дозволяє проводити цілеспрямовані маркетингові кампанії та розробляти персоналізовані стратегії комунікації, підвищуючи лояльність клієнтів. Крім того, комплексне картографування маршруту допомагає оптимізувати взаємодію користувача на всіх етапах, що призводить до підвищення задоволення та збереження клієнтів.

Цифрова трансформація каналів продажів та обслуговування революціонує способи взаємодії організацій з клієнтами, забезпечуючи зручність та ефективність. Омніканальний підхід дозволяє клієнтам отримувати послуги через різні канали, такі як онлайн-магазини, мобільні додатки та соціальні медіа. Це забезпечує інтегрований досвід та оптимізує процеси обслуговування, що призводить до підвищення задоволення та зростання бізнесу. Самообслуговування та автоматизація через чат-боти та інструменти штучного інтелекту дозволяють клієнтам швидко отримувати необхідну інформацію та підтримку, сприяючи збереженню ресурсів та підвищенню ефективності.

Висновок. У підсумку інтеграція цифрових інновацій у стратегічне управління представляє як виклики, так і можливості для організацій. Управління даними та забезпечення кібербезпеки залишаються значними перешкодами, проте прийняття цифрових технологій пропонує численні переваги, включаючи поліпшене прийняття рішень, покращений досвід користувачів та збільшену операційну ефективність. Завдяки використанню аналітики даних в реальному часі та інсайтів на основі штучного інтелекту, організації можуть приймати обґрунтовані та гнучкі стратегічні рішення, залишаючись на крок перед трендами ринку та конкурентами. Крім того, персоналізація та комплексне картографування маршруту користувача дозволяють організаціям надавати індивідуально налаштовані досвіди, які сприяють лояльності та задоволенню клієнтів. Крім того, цифрова трансформація каналів продажів та обслуговування підвищує зручність та ефективність для клієнтів, одночасно оптимізуючи операційні процеси для організацій. Незважаючи на складнощі, пов'язані з цим, прийняття цифрових інновацій є важливим для успішного функціонування організацій у сучасному швидкозмінному бізнес-середовищі. Шляхом вирішення викликів на попередніх етапах і використання можливостей, які пропонують цифрові технології, організації можуть забезпечити собі довгостроковий успіх і стійкий ріст у цифрову епоху.

Список використаних джерел

1. Педченко Н.С. Системний підхід до інструментарію інформаційного забезпечення стратегічного управління потенціалом розвитку підприємства. *Інноваційна економіка*. 2017. № 8 (34). С. 260-266.
2. Вергал К.Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2018. № 3. С. 33-40
3. Офіційний сайт Medium. Цифрова трансформація та інновації: що це насправді? URL: <https://medium.com/@untone> (дата звернення: 12.04.2024)
4. Grab B., Olaru M., Gavril R. The impact of digital transformation on strategic business management. Digitization and Strategic Management. *Ecoforum*. 2019. №8 (1). URL: <http://www.ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/view/885> (дата звернення: 10.04.2024)
5. Братюк В.П. Сутність кібер-злочинів та страховий захист від кібер-ризиків в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 9. С. 421-427. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_9_54 (дата звернення: 11.04.2024).
6. Nagy S. Digital Economy And Society. A Cross Country Comparison Of Hungary And Ukraine. (Published 2019). IDEAS. URL: <https://ideas.repec.org/p/arx/papers/1901.00283.html> (дата звернення: 12.04.2024)
7. Schallmo D, Williams C., Boardman L. Digital transformation of business models – best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management*. 2017. Vol. 21. No.8. DOI: 10.1142/S136391961740014X. URL: https://www.researchgate.net/publication/322468918_Digital_Transformation_of_Business_Models (дата звернення: 9.04.2024)

Olha DZHUR,

Ph.D., Associate Professor,
Department of Marketing and International Management
Oles Honchar Dnipro National University, Ukraine

Mykyta ROMAKH,

first (bachelor) level of higher education,
specialty 073 «Management»

Oles Honchar Dnipro National University, Ukraine

DIGITAL INNOVATIONS IN STRATEGIC MANAGEMENT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Abstract. The study analyzes the key aspects of using digital technologies to improve the effectiveness of strategic decision-making, improve user interaction and transform sales and service channels. The importance of proactively addressing challenges and leveraging digital opportunities to achieve long-term success and sustainable growth in the digital age is well-founded. Proposed practical recommendations for organizations on the effective implementation of digital innovations in strategic management and achieving competitive advantage in a dynamic business environment.

Keywords: digital innovation, strategic management, data analytics, challenges, opportunities.

Олена КОБУС,
канд. ф.-м. наук, доцент, завідувачка кафедри ТЗК ЦКБ ННІ ІБ СК
Національна академія СБ України, Україна
ORCID 0000-0003-3130-6515
kobus_olena@ukr.net

Степан БОНДАРЕНКО,
фахівець кафедри ТЗК ЦКБ ННІ ІБ СК НА СБ України
Національна академія СБ України, Україна
ORCID 0000-0001-8328-5117
bondarenko.stephan@ukr.net

ВПРОВАДЖЕННЯ МАСОВИХ ВІДКРИТИХ ОНЛАЙН-КУРСІВ (МООСs) ТА ЇХ ВПЛИВ НА ТРАДИЦІЙНІ ЗВО

Анотація. Масові відкриті онлайн-курси (МВОК, МООСs) стали проривною силою в ландшафті вищої освіти, пропонуючи доступні та гнучкі можливості навчання для глобальної аудиторії. У цій роботі авторами досліджується впровадження МВОК та їхній глибокий вплив на традиційні заклади вищої освіти. На основі всебічного аналізу реальних прикладів і наукових досліджень розглядаються можливості та виклики, які створюють МВОК, а також їхні наслідки для майбутнього в сфері якості забезпечення вищої освіти.

Ключові слова: МООСs, заклади вищої освіти, вища освіта, якісний навчальний процес.

Актуальність. Впровадження масових відкритих онлайн-курсів (МВОК) та їхній вплив на традиційні вищі навчальні заклади є надзвичайно актуальною темою в сучасному академічному середовищі. Оскільки МВОК продовжують набирати популярність і вплив, розуміння їхніх наслідків для традиційних освітніх моделей має вирішальне значення для викладачів, адміністраторів, політиків і зацікавлених сторін у всьому освітньому секторі. МВОК – це проривна інновація, яка змінює ландшафт вищої освіти. Традиційні навчальні заклади повинні боротися з викликами і можливостями, які надають МВОК, оскільки вони прагнуть зберегти свою актуальність і конкурентоспроможність в освітньому середовищі, що швидко розвивається. МВОК мають потенціал для демократизації доступу до освіти, пропонуючи безкоштовні або недорогі навчальні можливості для учнів по всьому світу. Розуміння того, як МВОК впливають на доступ до освіти та вирішують питання рівності та інклюзії, є важливим для сприяння доступу до освіти та соціальної мобільності. МВОК сприяють експериментуванню з новими педагогічними підходами, навчальними технологіями та формами навчання. Вивчення впливу МВОК на практику викладання і навчання в традиційних закладах може сприяти підвищенню якості освіти, залученості та успішності студентів. МВОК долають географічні кордони, уможлиблюючи співпрацю та обмін знаннями в глобальному масштабі. Традиційні навчальні заклади повинні адаптуватися до можливостей і викликів глобалізованої освіти, включаючи культурне розмаїття, мовне розмаїття та різні освітні контексти.

Таким чином, впровадження масових відкритих онлайн-курсів (МВОК) та їхній вплив на традиційні вищі навчальні заклади є надзвичайно актуальною та значущою темою в галузі освіти. Вивчаючи можливості та виклики, які створюють МВОК, ця стаття має на меті надати інформацію для прийняття обґрунтованих рішень та сприяти діалогу про майбутнє вищої освіти у все більш цифровому та взаємопов'язаному світі. Останніми роками масові відкриті онлайн-курси (МВОК) набули значної популярності як революційний підхід до надання освіти в масовому масштабі. Використовуючи цифрові технології та платформи відкритого доступу, МВОК пропонують здобувачам по всьому

світу доступ до високоякісних навчальних матеріалів від провідних інституцій та викладачів. Нами досліджується впровадження МВОК та їхній трансформаційний вплив на традиційні вищі навчальні заклади.

Постановка завдання. Впровадження масових відкритих онлайн-курсів (МВОК) є багатогранним викликом для традиційних закладів вищої освіти. Хоча МВОК пропонують безпрецедентний доступ до освітніх ресурсів і можливості для глобального охоплення, їхній вплив на традиційну модель вищої освіти залишається невизначеним. Це дослідження має на меті вивчити вплив МВОК на традиційні вищі навчальні заклади, дослідити потенційні порушення усталених освітніх парадигм, педагогічних практик та інституційних структур. Вивчаючи можливості та виклики, які створюють МВОК, це дослідження має на меті надати інформацію для прийняття стратегічних рішень та розробки політики у закладах вищої освіти, які стикаються з мінливим ландшафтом онлайн-навчання.

Результати дослідження. МВОК беруть свій початок з ранніх експериментів з відкритими освітніми ресурсами (ВОР) та ініціатив дистанційного навчання. Однак лише на початку 2010-х років МВОК привернули до себе широку увагу завдяки запуску таких платформ, як Coursera, edX та Udacity [1]. Ці платформи співпрацюють з престижними університетами, пропонуючи курси, що охоплюють широкий спектр дисциплін – від інформатики до гуманітарних наук. Поширення МВОК ставить під сумнів економічну стійкість традиційних моделей вищої освіти. Розуміння фінансових наслідків впровадження МВОК, включаючи отримання доходів, економію витрат і розподіл ресурсів, є критично важливим для інституційної життєздатності та довгострокової стійкості. Політики повинні вирішувати регуляторні та акредитаційні питання, пов'язані з МВОК, включно з акредитацією, забезпеченням якості та правами інтелектуальної власності. Вивчення політичних наслідків інтеграції МВОК може сприяти розробці регуляторних рамок, які забезпечують баланс між інноваціями та підзвітністю. МВОК є символом ширших тенденцій в освітніх технологіях, онлайн-навчанні та цифровій трансформації. Розуміння довгострокових наслідків МВОК для майбутнього вищої освіти може сприяти стратегічному плануванню, інституційному управлінню та освітньому лідерству.

Привабливість МВОК полягає в їхній доступності, вартості та гнучкості. Здобувачі можуть отримати доступ до матеріалів курсу в будь-який час і в будь-якому місці, часто безкоштовно. Крім того, МВОК орієнтовані на різноманітну аудиторію, включаючи тих, хто навчається впродовж життя, працюючих професіоналів і здобувачів, які прагнуть доповнити свою традиційну освіту.

Поява МВОК викликала дискусії щодо їхнього впливу на традиційні заклади вищої освіти. З одного боку, МВОК дають університетам можливість розширити своє охоплення і глобальну присутність. Співпрацюючи з платформами МВОК, університети можуть продемонструвати свою експертизу світовій аудиторії та залучити потенційних здобувачів, які згодом можуть вступити на навчання за магістерськими програмами [2]. Крім того, МВОК надають університетам цінну інформацію про вподобання студентів, моделі їхньої взаємодії та результати навчання. Цей підхід, заснований на даних, дає змогу ЗВО вдосконалювати методи викладання, покращувати дизайн курсів і підвищувати успішність здобувачів.

Однак МВОК також ставлять виклики перед традиційними ЗВО. Однією з них є потенційна комерціалізація освіти, оскільки МВОК пропонують безкоштовні або недорогі альтернативи традиційним програмам здобуття ОКР ВО. Це ставить під сумнів ціннісну пропозицію вищої освіти та стійкість традиційних бізнес-моделей. Більше того, МВОК кидають виклик традиційній ролі університетів як хранителів знань і кваліфікацій. З появою цифрових посвідчень та альтернативних шляхів до навчання, таких як мікропосвідчення та цифрові бейджі, престиж традиційних дипломів може знизитися.

Розглянемо кілька реальних прикладів ілюструють впровадження МВОК та їхній вплив на традиційні ЗВО (табл.):

Таблиця – Аналіз традиційних ЗВО в контексті впровадження МВОК

№ з/п	Назва ЗВО	Характеристика
1	Гарвардський університет	Гарвард став піонером у впровадженні МВОК завдяки партнерству з edX. Пропонуючи курси на різні теми – від інформатики до охорони здоров'я – Гарвард розширив своє глобальне охоплення і зарекомендував себе як лідер в галузі онлайн-освіти.
2	Технологічний інститут Джорджії	Онлайн-програма Джорджійського технологічного інституту «Магістр комп'ютерних наук», що пропонується у співпраці з Udacity і AT&T, є прикладом конвергенції МВОК і традиційної вищої освіти. Ця інноваційна програма надає здобувачам гнучкий і доступний шлях до здобуття поважного ступеня магістра у затребуваній галузі.
3	Університет Іллінойсу в Урбана-Шампейн	Університет Іллінойсу запустив ініціативу Illinois Online, яка включає в себе портфолію дипломів і сертифікатів на основі МООС. Ці програми, що пропонуються у партнерстві з Coursera, дають змогу здобувачам отримати університетські дипломи в таких сферах, як бізнес, інженерія та освіта.
4	Массачусетський технологічний інститут (MIT)	Ініціатива MIT OpenCourseWare, започаткована у 2002 році, забезпечує вільний доступ до матеріалів курсів MIT. Ця ініціатива демократизувала доступ до освітніх ресурсів і надихнула на подібні зусилля інші навчальні заклади.

Джерело: розроблено автором

Отже, впровадження масових відкритих онлайн-курсів (МВОК) справило глибокий вплив на традиційні вищі навчальні заклади. Хоча МВОК пропонують можливості для глобального охоплення, інновацій та вдосконалення на основі даних, вони також створюють виклики, пов'язані з конкуренцією, комерціалізацією та акредитацією. Рухаючись вперед, університети повинні адаптуватися до освітнього ландшафту, що змінюється, впроваджуючи цифрові технології, сприяючи співпраці та переосмислюючи майбутнє вищої освіти. Впровадження МВОК має кілька переваг для традиційних закладів вищої освіти. По-перше, МВОК дають можливість закладам розширити своє охоплення та глобальну присутність, залучаючи здобувачів з різним досвідом та географічним розташуванням. По-друге, МВОК дозволяють закладам експериментувати з інноваційними методами і технологіями викладання, вдосконалюючи педагогічну практику і покращуючи результати навчання. Крім того, МВОК можуть слугувати маркетинговим інструментом для навчальних закладів, демонструючи їхній досвід і залучаючи потенційних студентів.

Незважаючи на свої потенційні переваги, інтеграція МВОК у традиційні системи вищої освіти пов'язана з різними викликами та міркуваннями. До них відносяться занепокоєння щодо забезпечення якості та акредитації, питання, пов'язані з правами інтелектуальної власності та авторськими правами, а також потреба у стійких бізнес-моделях. Крім того, МВОК можуть посилити існуючу нерівність у доступі до освіти, особливо для студентів з вразливих верств населення або регіонів з обмеженим доступом до Інтернету.

Поява МВОК має глибокі наслідки для традиційних закладів вищої освіти, змінюючи їхню роль, структуру і практику. МВОК спонукали заклади переглянути свої

підходи до викладання та навчання, наголошуючи на цифровій грамотності, онлайн педагогіці та навчанні впродовж життя. Крім того, МВОК кинули виклик традиційним поняттям акредитації та сертифікації, викликавши дискусії про альтернативні форми акредитації та визнання. Оскільки МВОК продовжують розвиватися, з'являються численні можливості для інновацій та співпраці в секторі вищої освіти. Заклади можуть налагоджувати партнерські стосунки з платформами МВОК, використовуючи їхній досвід і ресурси для розробки високоякісних онлайн-курсів. Крім того, навчальні заклади можуть застосовувати змішаний підхід до навчання, поєднуючи МВОК з очним навчанням, щоб створити збагачений навчальний досвід. Крім того, заклади можуть використовувати аналітику даних та аналітику навчання, щоб персоналізувати навчальний досвід та покращити результати навчання студентів.

Висновки. Впровадження МВОК докорінно змінило ландшафт вищої освіти, пропонуючи безпрецедентні можливості як для здобувачів, так і для навчальних закладів. Незважаючи на те, що МВОК пов'язані з певними проблемами і міркуваннями, їхній потенціал для демократизації освіти, сприяння інноваціям і розширення доступу до навчання є беззаперечним. Традиційні вищі навчальні заклади повинні адаптуватися до мінливого освітнього ландшафту, сприймаючи МВОК як доповнення до своїх існуючих пропозицій і використовуючи їхній потенціал для покращення викладання, навчання та досліджень. МВОК мають потенціал для значного впливу на якість освітнього процесу у вищих навчальних закладах. Розширюючи доступ, стимулюючи інновації та сприяючи співпраці, МВОК пропонують можливості для підвищення якості освіти та сприяння успіху студентів. Однак для повної реалізації потенціалу МВОК у вищій освіті необхідно вирішити проблеми, пов'язані з масштабуванням, атестацією та визнанням. Рухаючись вперед, навчальні заклади повинні продовжувати досліджувати інноваційні підходи до інтеграції МВОК у традиційні академічні рамки та підвищення якості освіти для всіх студентів.

Список використаних джерел

1. MOOC.org. Massive Open Online Courses. An edX Site. MOOC.org URL: <https://www.mooc.org/> (дата звернення: 09.04.2024).
2. Home - European MOOC Consortium. Home - European MOOC Consortium. URL: <https://emc.eadtu.eu/> (дата звернення: 09.04.2024).

Olena KOBUS,

Ph.D. in Physics and Mathematics, Associate Professor
Head of the Department of Cyberspace Protection Technologies of the Cybersecurity Centre of
the Educational and Research Institute of Information Security and Strategic Communications
National Academy of the Security Service of Ukraine, Ukraine

Stepan BONDARENKO,

Specialist of the Department of Cyberspace Protection Technologies of the Cybersecurity Centre
of the Educational and Research Institute of Information Security and Strategic Communications
National Academy of the Security Service of Ukraine, Ukraine

INTRODUCTION OF MASSIVE OPEN ONLINE COURSES (MOOCs) AND THEIR IMPACT ON TRADITIONAL HEADED INSTITUTIONS

Abstract. Massive Open Online Courses (MOOCs) have become a disruptive force in the higher education landscape, offering affordable and flexible learning opportunities to a global audience. In this paper, the authors explore the introduction of MOOCs and their profound impact on traditional higher education institutions. Based on a comprehensive analysis of real-life examples and research, the opportunities and challenges posed by MOOCs are discussed, as well as their implications for the future of quality provision in higher education.

Keywords: MOOCs, higher education institutions, higher education, quality learning process.

Юрій ЛІННІК,
канд. філос. наук, доцент кафедри суспільно-гуманітарних дисциплін
КЗВО «Рівненська медична академія», Україна
ORCID 0000-0002-0203-2714
future.of.ukraine87@gmail.com

ЦИФРОВА ГРАМОТНІСТЬ: КЛЮЧОВА КОМПЕТЕНЦІЯ УЧАСНИКІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ

Анотація. Цифрова грамотність стає ключовою компетенцією для всіх учасників освітнього процесу в епоху швидкого розвитку технологій. Ця тема пропонує вивчити не лише технічні аспекти використання цифрових інструментів, але й розвивати здатність критичного мислення, ефективного спілкування та творчого розв'язання проблем у віртуальному середовищі. У світлі швидкого розвитку інформаційних технологій, учасники освітнього процесу повинні бути здатні орієнтуватися в потоці інформації, критично оцінювати її достовірність, а також вміти використовувати різноманітні цифрові ресурси для навчання, досліджень та творчої діяльності. В контексті цифрової грамотності, особлива увага приділяється етичним питанням використання інформації в мережі, а також заходам забезпечення кібербезпеки.

Ключові слова: цифрова грамотність, інформаційні технології, етика в інтернеті, кібербезпека, медіаграмотність, соціальні медіа.

Актуальність. У сучасному світі, де технологічний прогрес надзвичайно швидкий, актуальність цифрової грамотності учасників освітнього процесу стає надзвичайно важливою. Цифрові технології перетворюють усі сфери життя, включаючи освіту, і вимагають від нас нових навичок і знань. Зростання електронного доступу до інформації, розвиток онлайн-навчання, використання соціальних медіа в освітньому процесі - це лише кілька аспектів, які підкреслюють необхідність володіння цифровою грамотністю. Вміння працювати з цифровими інструментами, аналізувати і критично оцінювати інформацію в Інтернеті, розрізняти правдиву інформацію від фейкових новин, ефективно спілкуватися в онлайн-середовищі - це лише деякі з навичок, які набувають освітяни у процесі формування цифрової грамотності. Забезпечення доступу до якісної цифрової освіти та розвиток цифрових навичок є ключовим завданням для суспільства, оскільки це допомагає зменшити цифровий розрив та сприяє соціальній інклюзії. Крім того, цифрова грамотність відкриває нові можливості для навчання, досліджень та творчої діяльності, дозволяючи людям реалізувати свій потенціал у цифровому світі.

Постановка завдання. Метою є збільшення рівня розуміння та володіння цифровими навичками серед учасників освітнього процесу для ефективної адаптації до цифрового середовища та підвищення їхнього успіху як у навчанні, так і у подальшому житті. Згідно поставленої мети, маємо наступні завдання:

— створити програму розвитку цифрової грамотності для учасників освітнього процесу, визначивши конкретні навички та знання, що входять до поняття "цифрова грамотність", та обґрунтувавши їх важливість;

— розробити методи та засоби для активного залучення студентів та вчителів до процесу розвитку цифрової грамотності в навчальних закладах;

— впровадити цифрову грамотність у навчальні плани та програми, розробивши конкретні завдання та вправи, які сприятимуть розвитку цих навичок учасників освітнього процесу;

— вивчити можливості та виклики, що виникають у процесі розвитку цифрової грамотності, та розробити стратегії для їх вирішення, враховуючи потреби та можливості учасників освітнього процесу.

Результати дослідження. Цифрова грамотність охоплює широкий спектр навичок та знань, які є необхідними для ефективного функціонування в сучасному цифровому світі. Серед них важливо виділити уміння користуватися комп'ютерами та програмним забезпеченням, вміння ефективно шукати, оцінювати та відбирати інформацію в Інтернеті, критичне мислення та аналіз інформації, знання з кібербезпеки та відповідального використання цифрових технологій. Ці навички допомагають учасникам освітнього процесу не лише ефективно здобувати та обробляти інформацію, а й розвивати критичне мислення, вирішувати проблеми та комунікувати з іншими у цифровому середовищі. В контексті сучасної освіти, де цифрові технології стають все більш необхідним інструментом навчання та розвитку, володіння цифровою грамотністю стає ключовою компетенцією, яка сприяє успіху та вдосконаленню учасників освітнього процесу в сучасному світі [1, с.131].

Щоб сприяти розвитку цифрової грамотності серед студентів та вчителів у навчальних закладах, необхідно впровадити цільові програми та заходи, спрямовані на підвищення рівня їхніх цифрових компетенцій. Перш за все, важливо організувати систематичні навчальні курси та тренінги з цифрової грамотності, що охоплюватимуть широкий спектр тем, від використання базових програмних засобів до критичного мислення при роботі з інформацією в Інтернеті. Крім того, можна проводити регулярні вебінари, майстер-класи та презентації з питань цифрової грамотності для студентів та викладачів, де вони матимуть можливість ознайомитися з новими технологіями та навичками. Також важливо створити стимули для активної участі учасників освітнього процесу у програмах розвитку цифрової грамотності, наприклад, встановлення нагород за досягнення в цій галузі або надання сертифікатів за успішне завершення навчальних курсів. Крім того, важливо підтримувати відкритий діалог та обмін досвідом між студентами та вчителями з питань цифрової грамотності, що сприятиме взаємному вдосконаленню та вирішенню спільних проблем. Такі заходи допоможуть створити сприятливу атмосферу для розвитку цифрової грамотності та підвищити рівень компетентності серед всіх учасників освітнього процесу.

Для успішного впровадження цифрової грамотності у навчальні плани та програми потрібно прийняти комплексний підхід, що охоплюватиме кілька ключових напрямків діяльності. По-перше, важливо провести аналіз сучасних потреб та вимог цифрового світу, а також обговорити з учасниками освітнього процесу (студентами, вчителями, адміністрацією) їхні очікування та потреби щодо цифрових навичок. На основі цього аналізу можна розробити конкретний набір компетенцій з цифрової грамотності, які будуть включені до навчальних планів та програм.

Впровадження цифрової грамотності в навчальні плани та програми вимагає систематичного та цілеспрямованого підходу. Перш за все, необхідно провести аналіз сучасних вимог та тенденцій цифрового світу, а також врахувати потреби учасників освітнього процесу. Далі, на основі цього аналізу, визначити конкретні цілі та завдання, які повинні бути виконані для розвитку цифрової грамотності [2, с.249].

Для впровадження цих цілей та завдань до навчальних програм необхідно розробити спеціальні уроки, курси або модулі, присвячені цифровій грамотності. Вони можуть включати в себе навчальні матеріали, відеоуроки, інтерактивні завдання та вправи, які допоможуть студентам оволодіти різними аспектами цифрових навичок. Крім того, важливо надати вчителям відповідний навчальний матеріал та методичну підтримку для викладання цифрової грамотності. Це може включати проведення навчальних семінарів та тренінгів, обмін досвідом та розробку рекомендацій щодо використання цифрових технологій у навчальному процесі. Крім того, важливо встановити систему оцінювання, яка відображатиме успішність студентів у розвитку цифрової грамотності. Це може бути здійснене через проведення тестів, здачу проектів або портфоліо робіт. Загалом,

впровадження цифрової грамотності в навчальні плани та програми вимагає комплексного підходу, який охоплює розробку навчальних матеріалів, підготовку вчителів та організацію системи оцінювання, щоб забезпечити успішне навчання в сучасному цифровому світі.

У процесі розвитку цифрової грамотності виникають різні можливості та виклики. З одного боку, цифрова грамотність відкриває безмежні можливості доступу до інформації, розвитку творчого потенціалу та покращення професійних навичок. З іншого боку, збільшення обсягу інформації в Інтернеті може призвести до інформаційного перевантаження, а зростаюча кількість кіберзлочинів та порушень приватності підкреслює важливість кібербезпеки та захисту особистих даних. Крім того, цифрова нерівність може призвести до того, що не всі мають однаковий доступ до цифрових технологій та можливостей для розвитку цифрової грамотності [3, с.88].

Для подолання цих викликів можна використовувати різні стратегії. Спершу, навчання критичному мисленню допомагає уникнути розповсюдження фейкових новин та маніпуляцій. Далі, підвищення рівня кібербезпеки та інформування користувачів про основні правила захисту даних може зменшити ризики кіберзлочинів. Нарешті, створення інклюзивних освітніх програм, які забезпечують рівний доступ до цифрових навичок для всіх груп населення, може сприяти подоланню цифрової нерівності. Ці стратегії допоможуть зробити процес розвитку цифрової грамотності більш ефективним та забезпечити успішне навчання в сучасному цифровому світі

Висновки. У сучасному цифровому світі цифрова грамотність стає необхідною ключовою компетенцією для успіху та ефективності в різних сферах життя. Розвиток цифрової грамотності відкриває безліч можливостей для доступу до інформації, розвитку творчого потенціалу та підвищення професійної компетентності. Однак це також вносить нові виклики, пов'язані з інформаційним перевантаженням, кібербезпекою та цифровою нерівністю. Подолання цих викликів вимагає комплексного підходу та використання різних стратегій, таких як навчання критичному мисленню, підвищення рівня кібербезпеки та створення інклюзивних освітніх програм. Розвиток цифрової грамотності важливий для створення освіченої та компетентної суспільності, яка здатна ефективно використовувати цифрові технології для розвитку та досягнення успіху.

Список використаних джерел

1. Гаврилюк М. Кібербезпека та захист інформації. Одеса: Астропринт, 2017. 200 с.
2. Даниленко Н. Медіаграмотність: від теорії до практики. Київ: Наукова думка, 2019. 280 с.
3. Жукова В. Соціальні медіа: стратегії використання. Дніпро: Ліра, 2021. 220 с.

Yurii LINNIK,

Ph.D. in Philosophy, Associate Professor of the Department of Social and Humanities Disciplines
Rivne Medical Academy, Ukraine

DIGITAL LITERACY: KEY COMPETENCE OF EDUCATIONAL PROCESS PARTICIPANTS

Abstract. Digital literacy becomes a key competence for all participants in the educational process in the era of rapid technological development. This topic proposes to study not only the technical aspects of using digital tools but also to develop the ability of critical thinking, effective communication, and creative problem-solving in the virtual environment. In light of the rapid development of information technologies, educational participants must be able to navigate through the flow of information, critically evaluate its reliability, and be able to use various digital resources for learning, research, and creative activities. In the context of digital literacy, special attention is given to ethical issues of information usage on the Internet, as well as measures to ensure cybersecurity.

Keywords: digital literacy, information technology, ethics on the Internet, cybersecurity, media literacy, social media.

Юлія ЛИЖНИК,
старша викладачка кафедри економіки та туризму
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг, Україна
ORCID 0000-0003-3432-7581
lyzhnyk_ub@donnuet.edu.ua

Вероніка ФАДЄЄВА,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Готельно-ресторанна справа»
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг, Україна
ORCID 0009-0002-4538-4397
fadieieva@donnuet.edu.ua

ІНТЕГРАЦІЯ ОСВІТНІХ ПРОЦЕСІВ З РИНКОМ ПРАЦІ

Анотація: Інтеграція освіти з ринком праці є важливим напрямком розвитку сучасної освітньої системи, яка включає розробку програм, орієнтованих на запити кращого налагодження партнерства з підприємствами та роботодавцями. Сертифікація та моніторинг за допомогою цифрових систем стає важливою темою та перспективним напрямком розвитку сучасної освітньої системи.

Ключові слова: інтеграція, освітні системи, напрямки розвитку, цифрові технології.

Актуальність: Дослідження диджиталізації освіти та ринку праці входить в інтегровану систему, яка стрімко змінюється під впливом технологій, що трансформуються, тому змушена реагувати на всі зміни, запити та ситуації, враховувати можливі напрямки розвитку та успішно розробляти пропозиції, орієнтовані на попит.

Постановка завдання: Дослідити приріст та розвиток цифрових технологій у сучасних реаліях та як саме вони вже встигли влитися у наше життя.

Діджиталізація освітнього процесу та ринку праці є надзвичайно актуальною та важливою у сучасну епоху стрімкого технологічного розвитку, що поступово проникають в усі сфери людського життя з метою запровадження бездоганної простоти використання та мобільності, що безумовно, розповсюдилося на сферу зайнятості та освіти.

Цифрова трансформація в освіті та науці - це комплексні зусилля, спрямовані на створення безпечного середовища електронного навчання, забезпечення цифрової інфраструктури, необхідної закладам освіти та науки, підвищення рівня цифрової компетентності, вдосконалення процесів, створення екосистеми цифрових рішень в освіті та науці та послуг, цифрову трансформацію та автоматизацію збору та аналізу даних [3].

Цифровізація освіти відкриває нові можливості для підвищення її доступності, якості та ефективності. Впровадження сучасних цифрових інструментів, платформ і методів навчання може урізноманітнити освітній процес, зробити його більш інтерактивним і більш відповідним потребам учнів, але цей процес вимагає від усіх учасників системи освіти – студентів, викладачів та адміністраторів – розвитку нових цифрових компетенцій.

Паралельно з цим ринок праці також зазнає значних змін під впливом цифровізації. Роботодавці все частіше шукають професіоналів з розвиненими цифровими навичками, які вміють використовувати новітні технології. Водночас автоматизація та роботизація певних виробничих процесів призводить до появи нових професій та зникнення традиційних. Тому важливо постійно навчатися та розвивати навички, щоб відповідати вимогам мінливого ринку праці.

Формами та механізмами інтеграції освіти, науки та бізнесу повинні базуватися на всебічному вивченні наукових розробок й практичних результатів у цій сфері з метою створення сприятливих умов для генерування, подальшого поширення і використання знань. Вона також має ґрунтуватися на всебічному вивченні наукових розробок і практичних

результатів у цій сфері. Сьогодні вітчизняні та міжнародні дослідники надають великого значення рівню інтеграції науки та освіти в соціально-економічну систему [1, с. 3].

Існування необхідності в тісній співпраці між науковими установами, закладами освіти та бізнесу, створення сумісних науково-дослідних центрів, лабораторій представляють собою загальний факт доцільності інтеграції освіти та ринку праці. Звісно, обумовлюється не лише об'єднання вчених, викладачів та підприємців на благо студентам, оскільки саме так відбувається вже відомий розвиток програм академічної мобільності, дослідницьких проєктів, різного роду практичних занять чи стажувань. Саме питання підвищеної практичної орієнтованості в освіті займають перше місце по необхідності для сучасної молоді, оскільки багато факторів фактично забирають можливість набуття необхідних навичок для адаптації до вимог на ринку праці.

Результати дослідження: Впровадження й розвиток новітніх технологій надають численні переваги освітньому сектору та пошуку роботи: під час пандемії COVID-19 розпочалося масове впровадження таких цифрових систем та методологій для освітніх та робочих процесів, а також активне надання доступу до величезних ресурсів, що значно полегшило співпрацю між студентами та викладачами, створюючи можливості для дистанційного навчання. Воєнний стан в Україні та інші військові конфлікти по всьому світу також створили нові пропозиції. У ці складні часи важливо зберегти безперервність у таких необхідних процесах, як освіта. Дистанційне навчання набуло сенсу лише з розвитком хороших цифрових технологій. Загроза зараження вірусом і можливе руйнування навчальних закладів в наслідок ракетних атак роблять контакт віч-на-віч неможливим і небезпечним для життя. Звичайно, суворі реалії завжди вимагають відповідних компетенцій. До них належать набуття навичок, стресостійкого реагування на події, забезпечення безпеки, вміння зберігати спокій і допомагати іншим зберігати спокій, організація та просування волонтерської роботи, адаптація до кризових ситуацій та підтримка проактивного процесу активізму [2, с. 2-3]. Впровадження нових технологій змінює освітній ландшафт в Україні. Від інтерактивних дошок та платформ електронного навчання до додатків віртуальної та доповненої реальності - ці інструменти революціонізують способи навчання учнів та викладання вчителів. Наприклад, віртуальна реальність дозволяє учням досліджувати історичні місця, подорожувати в космосі та занурюватися в наукові концепції, роблячи навчання більш цікавим та незабутнім [4]. Звісно, більш кращим варіантом виступило б саме дійсне дослідження різних місць замість перегляду роликів, оскільки з роками подібна система менш зацікавлює молодше покоління. Цифрові технології за допомогою інтернет-інструментів та платформи підвищують ефективність процесів оцінювання та зворотного зв'язку забезпечують більш персоналізований, заснований на даних підхід до освіти, що дало можливість швидко та легко пристосуватися до подібних умов та навіть вважається більш зручною для більшості людей.

Ринок праці вимагає щорічних інновацій у сфері трудової діяльності, а це в свою чергу потребує не лише підвищення ефективності використання наукового потенціалу, але й забезпечення сталого розвитку суспільства. Значна кількість наукових розробок залишається нереалізованою через відсутність механізму трансферу технологій, хоча вдала співпраця науки з бізнесом і освітою дозволяє ефективніше комерціалізувати наукові результати, втілювати їх та отримувати практичну віддачу від наукових досліджень. Саме питання створення умов для розвитку знань, пов'язаних з цифровими інноваціями, включаючи способи вирішення глобальних проблем, таких як пандемії, військові конфлікти, енергетична безпека, охорона здоров'я чи зміна клімату, потребує тісної інтеграції науки, освіти та ринку праці, адже лише спільні зусилля у різних сферах дозволяють розробити інноваційні рішення, спрямовані на сталий розвиток суспільства.

На рисунку зображено стрімку тенденцію інтеграції диджиталізації освіти в Україні східними регіонами, що вимірюються у тисячі людей. Жовтим кольором позначена очна форма навчання, що наново почала запроваджуватися в навчальних закладах України, але після початку масштабного вторгнення 24 лютого 2022 року (36,9 тис. Студентів) у палких точках очна форма навчання в сучасних реаліях викорінилася. Натомість, після

активного спалаху вірусу системи та платформи для надання якісної освіти вже були відомі людям, хоча багато хто не мав гадки як працювати чи вчитися у незвичних формах, саме тому до грудня 2023 року ми бачимо різке підвищення запроваджень та кількості людей у різних галузях, а також прослідковуємо збільшення кількості людей, що перейшли на звичну очну форму навчання (99,8 тис.осіб) Червоним кольором зображено - робочу зайнятість за допомогою цифрових технологій, сірим кольором зображено інтеграцію освітньої програми через інтернет-ресурси; а синє - тенденції пошуку роботи через цифрові платформи. Згідно з наведеним рисунком також можна зробити висновок, що в Україні відбувається процес поступового приведення національної системи освіти у відповідальність до європейських стандартів дистанційного та заочних форматів навчання з метою покращити рівень надання якісної освіти.

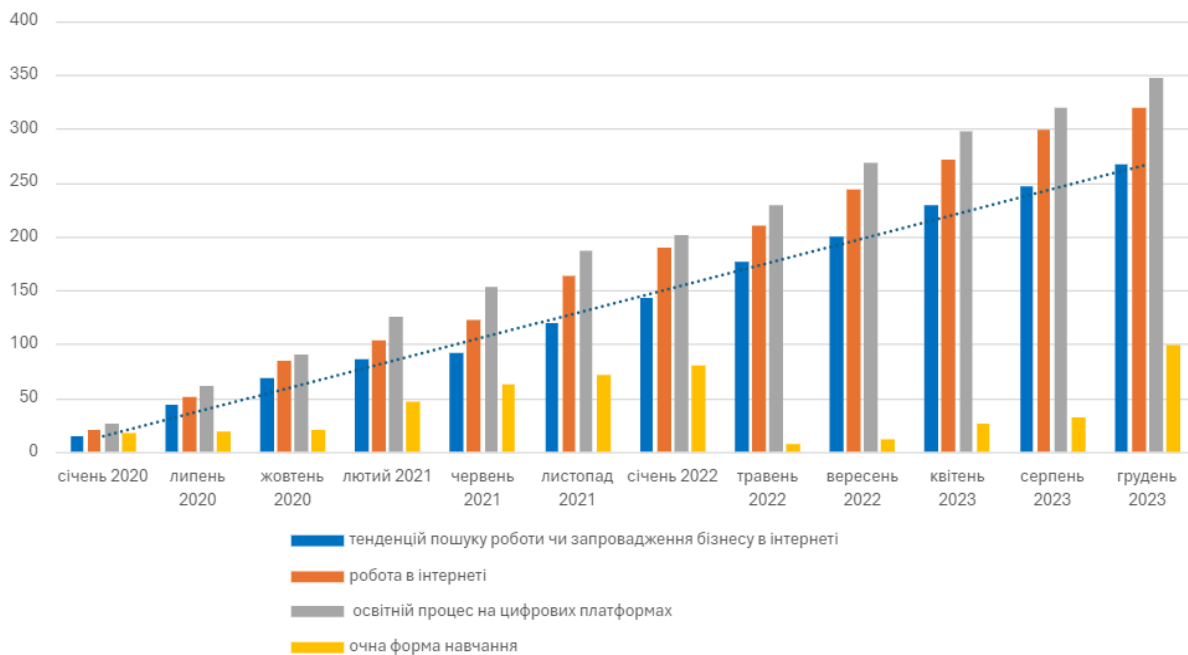


Рисунок – Розвиток диджиталізації в Україні за 2020 – 2023 рр.

Джерело: за даними Держкомстату [5]

Найважливішими перевагами цифровізації ринку праці та освітніх процесів є розширення горизонтів і доступність незалежно від місця розташування та фізичних і матеріальних обмежень, створення глобальних зв'язків і розвиток цифрових навичок, необхідних для більш тісної співпраці з партнерами. Окрім високої інклюзивності, система повинна гарантувати рівний доступ до технологій та обізнаність практиків щодо їх правильного застосування в бізнесі та дослідницькій діяльності, а також забезпечувати належну підготовку викладачів і роботодавців щодо ефективної інтеграції цифрових інструментів. Звичайно, конфіденційність даних та кібербезпека також є важливим питанням, яке необхідно вирішити [4].

Важливими чинниками диджиталізації зумовлюються необхідністю підготовки конкурентоспроможних фахівців, здатних ефективно працювати в умовах цифрової економіки, оскільки швидкі технологічні зміни вимагають постійного оновлення знань та навичок, що ставить нові вимоги перед освітньою та трудовою системами. Зміна структури та характеру зайнятості під впливом автоматизації та роботизації, адже розуміння тенденцій цифровізації ринку праці є необхідним для формування ефективної політики зайнятості та професійної підготовки.

Загалом, майбутнє освіти в Україні багатообіцяюче як і в інших країнах з високим рівнем розвитку цифрових технологій, які відіграють ключову роль у трансформації навчання та вдосконаленні освіти. Інтеграція новітніх інструментів та платформ може розширити

можливості учнів, покращити освітні практики та підготувати їх до цифрової епохи. Використовуючи цифрові технології, Україна прокладає шлях до більш неординарної, цікавої та динамічної системи освіти, яка формуватиме наступне покоління учнів.

Висновок: складність та багатогранність ситуації, що перш за все вказує на необхідність вдосконалювати знання, комплексно розглядати різні наукових перспектив для пошуку ефективних рішень з будь-яких ситуацій за допомогою міждисциплінарного підходу. Дані дослідження показують, що процес диджиталізації бізнесу та освіти стрімко зріс та продовжує зростання з кожним новим роком, тобто можна передбачити, що через декілька років процес підвищення якості та можливості з цифровими технологіями у кілька десятків разів зможуть побити рекорди сьогодення. Дуже важливо зберігати безперервність у наданні якісної освіти, підвищення кваліфікації та підтримки робочого процесу. Саме збалансований сталий розвиток знаходить компроміси між економічним зростанням, екологічною безпекою та соціальною справедливістю. Загалом розвиток науки та технологій має супроводжуватися дотриманням моральних норм, турботою про благо людства та значення етичних принципів до соціальної відповідальності. Варто розуміти та пам'ятати, що цифрові платформи - це не лише про освіту та бізнес - це також про значення міжнародної співпраці та обміну досвідом, оскільки глобальні питання з розвитку технологій потребують консолідації зусиль різних країн, культур та наукових діяльностей, можна відверто заявити за наведеним графіком інтеграції диджиталізації на рисунку, що не лише на території нашої держави прогнозується стрімке зростання показників розвитку цифрових технологій у галузях науки, бізнесу та освітніх програм.

Список використаних джерел

1. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Сучасні форми взаємодії та інтеграції освіти та науки: теорія та практика. *Ефективна економіка*. № 12. 2021. С. 3-7. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.12.12](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.12)
2. Ільченко В., Гуз К., Олійник І. Інтеграція змісту освіти як виклик часу. *Витоки педагогічної майстерності*. Вип. 24. 2019. С. 2-3. DOI: <https://doi.org/10.33989/2075-146x.2019.24.194826>
3. Міністерство освіти і науки України. Цифрова трансформація освіти і науки. URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/cifrova-transformaciya-osviti-ta-nauki>
4. Підгорна А. Що нового чекає на українську освіту. Освіта та цифрові технології. *AR Book Майбутнє вашої школи*. 2023. URL: <https://arbook.info/shho-novogo-chekaye-na-ukrayinsku-osvitu-osvita-ta-cifrovi-tehnologiyi/>
5. Державна служба статистики. URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.04.2024).

Yulia LYZHNYK,

Senior Lecturer, Department of Economics and Tourism,
Mykhailo Tuhan-Baranovskyi Donetsk National University
of Economics and Trade, Kriviy Rih, Ukraine

Veronika FADIEIEVA,

bachelor's student,
educational program: "Hotel and restaurant business"
Mykhailo Tuhan-Baranovskyi Donetsk National University
of Economics and Trade, Kriviy Rih, Ukraine

INTEGRATION OF EDUCATIONAL PROCESSES WITH THE LABOR MARKET

Abstract: The integration of education with the labor market is an important direction of the development of the modern educational system, which includes the development of programs focused on requests for a better partnership with enterprises and employers. Certification and monitoring with the help of digital systems is becoming an important topic and a promising direction in the development of the modern educational system

Keywords: integration, educational systems, directions of development, digital technologies.

Єлизавета МИХАЙЛОВА,
канд. філол. наук, докторант,
Національний університет водного господарства та природокористування, Україна
ORCID 0000-0002-1539-1548
e.v.mikhailova@nuwm.edu.ua

Наталія САВІНА,
д-р екон. наук, професор, проректорка з наукової роботи та міжнародних зв'язків
Національний університет водного господарства та природокористування, Україна
ORCID 0000-0001-8339-1219
n.b.savina@nuwm.edu.ua

Станіслав МИХАЙЛОВ,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 051 – Економіка
Національний університет водного господарства та природокористування, Україна
ORCID 0000-0003-4120-4686
s.v.mykhailov@nuwm.edu.ua

МЕДІАТИЗАЦІЯ ТА АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. Пропоноване дослідження розглядає адаптивну модель антикризового управління в сфері національної економіки в умовах інформаційної кризи. Ця модель, що заснована високих технологіях, людському капіталі та прагма-психології, була проаналізована в контексті поточних викликів та обмежень. Окрім того, розглянуто роль віртуалізації у сучасних системах управління, зокрема в контексті економічної нестабільності та обмежень бюджетного фінансування. Також аналізуються практичні аспекти медіабрендингу та роль інноваційних центрів у підтримці конкурентоспроможності та розвитку економічного сектору.

Ключові слова: адаптивне управління, інформаційна криза, високі технології, людський капітал, медіатизація

Актуальність. Швидкі темпи технологічного розвитку та руйнівний вплив глобальних криз, зокрема інформаційних, надають неабиякого тиску на сучасні економічні системи. Уміння адаптуватися до змін у величезному потоці інформації та швидкому реагуванню на кризові ситуації стає визначальним фактором для стабільності та розвитку національної економіки. Зокрема, в умовах інформаційної кризи, коли навантаження на систему інформаційних потоків може бути винятково великим, важливо мати ефективну модель управління, яка забезпечить не лише виживання, а й подальший розвиток економіки. Інформаційні кризи, що виникають через широкий спектр причин, такі як фейкові новини, кібератаки, політична нестабільність та інші фактори, можуть швидко підривати довіру до економічних інституцій, порушувати фінансові ринки та призводити до серйозних економічних втрат. В цьому контексті розвиток адаптивних моделей управління стає нагальною необхідністю для забезпечення стійкості та реалізації потенціалу національної економіки.

Постановка завдання. Пропоноване дослідження має на меті проаналізувати та розробити адаптивну модель управління сферою національної економіки в умовах інформаційної кризи. Завдання дослідження включає ретельне дослідження причин і наслідків інформаційних криз, вивчення сучасних підходів до управління кризовими ситуаціями, розробку концепції та структури адаптивної моделі управління.

Результати дослідження. У контексті сфери національної економіки в умовах інформаційних викликів, ефективна модель управління передбачає взаємодію між процесами антикризового управління та децентралізації. Це виявляється у розмежуванні функцій між різними суб'єктами управління, які розробляють антикризову стратегію, приймають управлінські рішення та забезпечують їх виконання. Децентралізація сприяє мінімізації рівнів підпорядкованості та оптимізації об'єктів, що підпадають під

антикризове управління. При цьому важливо, щоб підрозділи виконували завдання антикризового управління відповідно до визначеної місії та завдань. Делегування повноважень та відповідальності різним рівням управління сприяє ефективній реалізації стратегій управління кризовими ситуаціями. Оптимізація витрат передбачає розподіл бюджетних коштів відповідно до ухвалених рішень. Важливо забезпечити цілісне охоплення проблем, координацію підрозділів та узгодженість етапів діагностики і моніторингу. Крім того, раціоналізація інформаційних потоків є ключовим аспектом управління в умовах інформаційних викликів [1].

Оскільки, інформаційна криза у межах інформаційного поля складається із трьох основних компонентів: високих технологій, людського капіталу та прагма-психології, то адаптивна модель антикризового управління буде зосереджена на віртуалізації підприємства, кадровій політиці та брендингу. У сфері національної економіки, під віртуалізацією підприємства розуміється використання сучасних технологій для впровадження віртуальних просторів для роботи та спілкування. Крім того, кадрова політика визначається якістю та кваліфікацією працівників, а також системою оцінки їхньої роботи. Брендинг у сфері національної економіки виявляється у позиціонуванні країни на міжнародному ринку, підвищенні конкурентоспроможності та привабливості для інвесторів.

Оскільки сучасна модель «економіки знань» базується на чотирьох основних засадах – освіті, інформаційній інфраструктурі, розвитку економіки та наявності «інноваційної системи», сфера освіти відіграє вирішальну роль у забезпеченні всіх компонентів цієї моделі. Тільки освічене та добре підготовлене населення може ефективно розробляти та використовувати нові ідеї. Безперервний обмін даними та розробка нових технологій стають можливими завдяки розвитку університетів, лабораторій, наукових інститутів та сектору малого та середнього бізнесу. В аспекті захисту інтелектуальної складової інформаційного простору, збереження та розвиток науково-кадрового потенціалу має важливе значення. Негативні явища, такі як відтік кадрів за кордон та зниження інформаційно-інтелектуального потенціалу, становлять серйозну інформаційну небезпеку.

Віртуалізація підприємства чи організації передбачає застосування систем електронного документообігу, дистанційного навчання та електронного маркетингового середовища. Система електронного документообігу спрямована на оптимізацію процесів формування та розповсюдження документів, забезпечення контролю за рухом інформації та збереженням неї в електронній формі з урахуванням рівня доступу користувачів. Впровадження інтегрованої системи електронного документообігу дозволить прискорити обмін документами, зменшити витрати на ведення діловодства та підвищити контроль над виконанням розпоряджень [2]. У контексті зовнішньої економічної кризи та кризи у сфері освіти, можливе обмеження фінансування розвитку ІКТ та навчання персоналу. Тому для початкового етапу віртуалізації підприємства чи організації може бути доцільним використання послуг досвідчених ІТ-провайдерів, які успішно впроваджують хмарні сервіси та віртуалізацію. Крім того, під час карантинних обмежень 2020-2021 років зросла популярність онлайн-курсів та необхідність зберігання даних великого обсягу. Хмарні сервіси, такі як Apple iCloud, Dropbox, Google Drive, Amazon Cloud Drive та Microsoft SkyDrive, стали важливими інструментами для зберігання та обміну інформацією в умовах розвитку сучасної економіки знань [3].

Інформаційна стратегія підприємства чи організації, яка включає ряд компонентів, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності, розглядається у контексті двох взаємопов'язаних процесів: інформаційної політики, спрямованої на управління зовнішнім середовищем, та інформаційної політики, спрямованої на управління внутрішнім середовищем. Впровадження автоматизованої інформаційно-аналітичної системи призведе до зростання рівня якості управлінської структури через оптимізацію процесів планування, обліку, контролю та координації. Розвиток інформаційно-комунікаційних каналів, які забезпечують підвищення рівня інформатизації суспільства щодо діяльності підприємства чи організації, розширить коло потенційних споживачів пропонуванних продуктів [3].

Медіатизація підприємства чи організації може відбуватися у двох основних напрямках: першим є медіатизація простору, що включає впровадження нових технічних та інформаційних засобів, таких як дистанційні комунікаційні технології; другим є медіатизація взаємодії, що полягає у використанні нових інформаційних технологій у процесі взаємодії виробника та споживача [3]. Одним з основних пунктів антикризового управління в умовах інформаційної кризи є медіабрендинг підприємства чи організації. Медіабрендинг - це широкий комплекс заходів, спрямованих на популяризацію інформації про товар чи послуги. Основними інструментами медіабрендингу підприємства чи організації є веб-сайт, використання дистанційних технологій спілкування, таких як вебінари, а також маркетинг у соціальних мережах.

Висновки. Адаптивна модель антикризового управління в сфері національної економіки в умовах інформаційної кризи базується на трьох основних компонентах: високі технології, людський капітал та прагма-психологія. Впровадження інформаційних технологій або віртуалізація підприємства чи організації може бути реалізована навіть у ситуації економічної кризи та обмеженого фінансування. Застосування вже наявних технологій та співпраця з досвідченими провайдерами можуть забезпечити ефективність та захист інформації. Розвиток якості та інноваційності в економіці може сприяти позитивній репутації та визнанню серед споживачів та партнерів. Створення сприятливих умов для розвитку та навчання працівників може позитивно позначитися на конкурентоспроможності сфери економіки в умовах кризи. Заснування інноваційних центрів, які сприяють взаємодії між державою, освітніми закладами та промисловістю, може стати ключовим чинником у вирішенні проблем та впровадженні нових рішень у сфері національної економіки.

Список використаних джерел

1. Антонюк Н. А. Децентралізація та антикризове управління: зв'язок, підходи, інструменти. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка*. 2018. Вип. 2. С. 8-14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2018_2_3 (дата звернення 25.11.2023)
2. Клименко І.В., Линьов К. О. Система електронного документообігу в державному управлінні. Київ: Вид-во НАДУ, 2006. 32 с.
3. Конкурентоспроможність вищої освіти України в умовах інформаційного суспільства: збірник тез I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 9 листопада 2018 р) / Чернігів. нац. технол. ун-т.. Чернігів, 2018. 779 с. URL: <https://www.stu.cn.ua>. (дата звернення 25.11.2023)

Yelyzaveta MYKHAYLOVA,
Ph.D., Doctoral student
National University of Water and Environmental Engineering , Ukraine
Nataliia SAVINA,
DcS, Vice Rector for Research and International Relations
National University of Water and Environmental Engineering, Ukraine
Stanislav MYKHAYLOV,
Ph.D. student in Economics ,
National University of Water and Environmental Engineering, Ukraine

**MEDIATIZATION AND ANTI-CRISIS MANAGEMENT:
PROSPECTS FOR THE NATIONAL ECONOMY**

Abstract. The proposed study considers an adaptive model of anti-crisis management in the national economy during an information crisis. This model, based on high technology, human capital and pragma-psychology, has been analysed in the context of current challenges and limitations. In addition, the role of virtualisation in modern management systems is overviewed, in context of economic instability and budgetary funding limitations. The practical aspects of media branding and the role of innovation centers in supporting the competitiveness and development of the economic sector are also analyzed.

Key words: adaptive management, information crisis, high technologies, human capital, mediatization

Оксана ОНИЩЕНКО,
канд. наук з держ.упр., доцент, доцентка кафедри підприємництва,
менеджменту організацій та логістики
Запорізький національний університет, Україна
ORCID 0000-0002-3009-3856
oksana.onishchenko.znu@gmail.com

Анна СЕРГЄЄВА,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
освітньої програми «Підприємництво та комерційна логістика»
Запорізький національний університет, Україна
ORCID 0009-0001-5469-1711
goodbox0002@gmail.com

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК УПРАВЛІНСЬКА КОМПЕТЕНЦІЯ В КОНТЕКСТІ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ ОСВІТИ

Анотація. Дане дослідження присвячене розгляду питання впровадження інструментів емоційного інтелекту для розвитку управлінських навичок в контексті диджиталізації освіти. В ході дослідження було проаналізовано роль та значення емоційного інтелекту як управлінської компетенції в цілому, так і як методичного інструменту для застосування в освітньому процесі зокрема. В результаті, встановлена та обґрунтована ключова роль емоційного інтелекту у сучасному управлінні освітніми процесами.

Ключові слова: емоційний інтелект, управлінська компетенція, диджиталізація освіти

Актуальність. Питання застосування технологій емоційного інтелекту (ЕІ) для розвитку управлінських навичок є надзвичайно актуальним у сучасному світі, де диджиталізація освіти швидко розвивається, а емоційні аспекти стають все важливішими для успішного управління освітнім процесом. Актуальність теми виражається одразу в кількох напрямках – від розвитку технологій із тенденцією популярності цифрових технологій у навчальному процесі, до постійно зростаючого інтересу до психологічного благополуччя, зокрема – в навчальних закладах (в даному плані ЕІ допомагає вчителям та адміністраторам краще розуміти потреби та емоції своїх учнів та колег, сприяючи створенню позитивного середовища для навчання та праці). Крім того, неможливо не зауважити такі обґрунтування актуальності теми, як постійну потребу в гнучкості та адаптивності та традиційні питання ефективності комунікації.

Постановка завдання. Завданням даного дослідження є розгляд питання впровадження інструментів емоційного інтелекту для розвитку управлінських навичок в контексті диджиталізації освіти.

Результати дослідження. В сучасній теорії та практиці менеджменту поняття ЕІ пригортає все більше уваги як новітній тренд розвитку ефективних управлінських компетенцій, застосування яких має наслідком високі результати в діяльності організацій. Саме тому, вважаємо за доцільне розглядати цей трендовий напрямок, в тому числі, з метою розвитку управлінських навичок в контексті диджиталізації, яка сягає наразі всіх сфер людської діяльності.

ЕІ стає все більш важливою управлінською компетенцією, особливо в контексті диджиталізації освіти. Диджиталізація відкриває нові можливості для розвитку індивідуальних та колективних навичок, у тому числі й ЕІ. Охарактеризуємо деякі аспекти, які слід врахувати в розвитку даного напрямку:

1. Соціальна взаємодія: диджиталізація освіти дозволяє створити нові форми інтерактивності та співпраці між учнями та вчителями. ЕІ допомагає вчителям виявляти та

відповідати на емоції студентів, навчаючи їх емпатії та міжособистісним навичкам у віртуальному середовищі.

2. Розвиток самоосвіти: диджиталізація освіти дозволяє індивідуально адаптувати навчальний процес до потреб кожного учня. ЕІ може бути використаний для розвитку самоосвітніх компетенцій: самоконтроль, мотивація та вміння пристосовуватися до змін.

3. Вплив на культуру організації: з розвитком диджиталізації освіти, культура організації стає все більш гнучкою та адаптивною. ЕІ допомагає лідерам організацій створювати позитивне робоче середовище, вирішувати конфлікти та сприяти колективному розвитку.

4. Ефективна комунікація: в сучасному цифровому світі, ефективна комунікація важлива більше ніж будь-коли. ЕІ допомагає вчителям та учням ефективно взаємодіяти в онлайн-середовищі, розуміючи та використовуючи невербальні сигнали та емоційні вирази.

5. Лідерство в онлайн-середовищі: диджиталізація освіти вимагає від лідерів управлінських навичок, спрямованих на створення відкритого та інклюзивного навчального середовища. ЕІ допомагає лідерам розуміти та реагувати на потреби та емоції свого колективу в онлайн-середовищі.

Знання, мудрість і досвід допомагають будувати впевненість у своїй роботі. Але що дійсно відрізняє успішних лідерів, так це емоційний інтелект – вміння розпізнавати та контролювати власні емоції та емоції інших людей. Великі лідери надихають нас діяти. Вони підпалюють нашу пристрасть і розкривають у нас найкращі якості. Коли ми намагаємось пояснити, чому так ефективно працюємо, то говоримо про стратегію, бачення або сильні ідеї. Але реальність більш примітивна: видатні лідери працюють з емоціями. Що б не робив лідер – розробляв стратегію чи збирав команду для дій – успіх залежить від того, як він це робить. Якщо лідер не зможе належним чином вирішити першочергове завдання – контролювати емоції, то заключний результат не буде таким, яким міг би або мав би бути [1].

Найкращих лідерів від усіх інших відрізняють такі важливі категорії, як високий моральний дух, мотивація і відданість. У сучасних організаціях ця примітивна емоційна робота здебільшого непомітна, але вона залишається вирішальною в роботі лідерів: направляти емоції людей у позитивному напрямку і розсіяти негативну атмосферу, спричинену негативними емоціями [2].

Існує два види лідерів: резонансні та дисонансні лідери [1]. Дисонансні лідери не здатні відчувати настрої групи. Вони не виявляють емпатії і, як наслідок, передають команді непотрібне розчарування. Резонансний лідер являється абсолютною протилежністю дисонансному. Він відчуває настрої аудиторії та направляє її емоції в позитивне русло. Він говорить про свої цінності та співчуває. Люди навколо нього відчувають енергію та мотивацію. Саме емоційний інтелект допомагає резонансним лідерам завоювати любов підлеглих і будувати гарні стосунки в компаніях.

Якщо керівник для своїх підлеглих бажає стати резонансним лідером, він повинен володіти чотирма навичками ЕІ: самосвідомістю, самокеруванням, соціальною свідомістю і керування взаєминами.

Самосвідомість – це глибоке розуміння своїх почуттів. Визнання недоліків і сильних сторін. Люди з сильною самосвідомістю не суворі до себе, але й не сліпі до своїх недоліків. Вони знають, чого хочуть і куди йдуть.

Самокерування – це навичка, яку неможливо розвинути без самосвідомості. Людина, яка не розуміє своїх емоцій, не може їх контролювати.

Соціальна свідомість та емпатія є одними з найважливіших якостей лідера. Вміння співпереживати та розуміти емоції співробітників – ключ до резонансного лідерства.

Керування взаєминами є складовою емоційного інтелекту і включає в себе навички переконання, вирішення конфліктів та співпраці. Об'єднуючи самоконтроль і свідомість, емпатично і натхненно керуючи підлеглими, керівник використовує ЕІ і з цього моменту стає справжнім резонансним лідером.

Висновки. Емоційний інтелект є важливою складовою успішного лідерства. Лідер, який розуміє та керує своїми емоціями, а також емоціями інших людей, може стати сильним та ефективним керівником, який забезпечує успіх своєї команди.

У цифровому середовищі, де взаємодія великою мірою відбувається онлайн, емоційний інтелект стає ключовим для успішної комунікації та ефективного управління. У світі, який постійно змінюється, важливо мати лідерів, які можуть ефективно адаптуватися до нових умов та вирішувати проблеми з високим рівнем емоційного інтелекту. Ця компетенція допомагає керівникам освітніх закладів успішно керувати змінами та реагувати на виклики, що виникають у процесі диджиталізації.

Отже, розуміння та розвиток емоційного інтелекту в контексті диджиталізації освіти є критично важливим для успішного управління навчальними закладами та забезпечення якісної освіти в епоху цифрових технологій.

У підсумку, емоційний інтелект відіграє ключову роль у сучасному управлінні освітніми процесами, допомагаючи створювати сприятливі умови для розвитку індивідуальних та колективних навичок в умовах диджиталізації освіти.

Список використаних джерел

1. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. Валерія Глінка. 3-тє вид. Київ : Наш Формат, 2021. 288 с.

2. Емоційний інтелект це вміння, яке визначає успішного лідера. UkrMedia. 2020. URL : <https://ukr.media/business/417023/?amp=1> (дата звернення 04.04.2024)

Oksana ONYSHCHENKO,

Ph.D. in Public Administration, assistant professor,
associate professor at the department of entrepreneurship,
management of organizations and logistics
Zaporizhzhia national University, Ukraine

Anna SERGEEVA,

bachelor's student,
educational program "Entrepreneurship and logistics"
Zaporizhzhia National University, Ukraine

EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A MANAGEMENT COMPETENCE IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF EDUCATION

Abstract. This study is devoted to considering the issue of implementing emotional intelligence tools for the development of managerial skills in the context of digitalization of education. In the course of the study, the role and significance of emotional intelligence was analyzed both as a managerial competence in general and as a methodical tool for use in the educational process in particular. As a result, the key role of emotional intelligence in the modern management of educational processes has been established and substantiated.

Keywords: emotional intelligence, managerial competence, digitization of education

Олександр ТЕЛЕТОВ,
д-р екон. наук, професор, професор кафедри публічного управління і адміністрування
Сумський національний аграрний університет, Україна,
ORCID 0000-0001-9977-2294
teletovas@gmail.com

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ НАУКОВО-ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Анотація. У статті йдеться про зміни, які зазнала наукова й освітня діяльність в Україні протягом останніх тридцяти років. Вказано на вади, які останнім часом з'явилися при захисті окремих дисертацій, оприлюднення результатів наукових досліджень та у процесі підготовки керівників для всіх галузей у вищих навчальних закладах. Підтверджено, що збільшення інвестицій в наукові дослідження й освітню діяльність дозволять забезпечити науковців та освітян необхідними ресурсами.

Ключові слова: наука, освіта, розвиток науково-освітньої діяльності, менеджмент освіти і науки, штучний інтелект в освіті.

Актуальність зумовлена необхідністю зрозуміти, в якому стані на сьогодні знаходиться наука й освіта в Україні, яким має бути сучасний шлях їх розвитку та які зміни необхідно для цього провести.

Постановка завдання полягає в з'ясуванні в чому полягають виклики до управління сучасними наукою та освітою, його відмінність від управління в інших сферах діяльності людини, якими мають бути характеристики викладачів й параметри менеджменту наукової та освітньої діяльності, що для цього потрібно вдосконалити в процесі роботи викладачів і вчителів та навчання школярів й студентів.

Результати дослідження.

Останні події в світі та в Україні сприяли тому, що сфера науки й освіти за останні три десятиріччя зазнала більше позитивних змін ніж такі сфери, як більшість галузей промисловості, охорона довкілля, медицина тощо. Але створюється враження, що не все складається так, як хотілося б. У [1, с. 120] зазначено, що «з 2014 року ситуація різко змінилася. Черета міністрів, орієнтованих лише на західні методи, повністю почала відмігати багатодесятирічний досвід української вищої школи. Недолуга контрактна система, різноманітні додатково створені перевіряючі структури, гонитва за іноземними публікаціями, значною мірою упереджена оцінка викладачів студентами нервує вчених-викладачів, схиляє їх до дрібнотем'я, змушує будь-що сподобатися студентам тощо. Все більше і більше суспільству нав'язується думка, що в Україні забагато закладів вищої освіти (ЗВО) й потрібно їх поєднати та зробити такими, як у Великій Британії, Сполучених Штатах, Франції, Німеччині тощо, і досить усього 40-50 на країну. Тобто, в невеличких та середніх обласних центрах потрібно залишити по одному ЗВО, у містах мільйонниках – по 3-5, у столиці – до десятка, а в районних центрах взагалі ліквідувати».

Наукові конференції значно втратили свою першочергову мету. Останнім часом загальне число конференцій значно збільшилося. Це, певною мірою відбулося через всесвітню пандемію COVID-19 (2020–2022 рр.) та військові дії, які ведуться з 24 лютого 2022 року. Конференції здебільшого безкоштовні, бо організатор не несе витрат на організацію, розміщення учасників, харчування, відвідування екскурсій, друкування програм, тез, підсумкових статей (раніше, як правило, перерахованих учасниками грошей не вистачало й навчальний заклад відшкодовував значну суму). Тепер витрат, окрім додаткової роботи професорсько-викладацького та допоміжного персоналу, практично немає й кількість учасників кожної конференції все зростає (наприклад, *є випадки шістдесятисторінкової програми конференції*). На online-сеансах не дуже задаються запитання, але головним є те, що немає живого спілкування між колегами, колегами та студентами, студентами між собою, що за багатьма попередніми відгуками дає не менше, ніж сама конференція. Паперовий варіант тез практично не друкується, а кількість

журналів обмежена та й дорога, тому мало хто знайомиться з усіма матеріалами. Отже кількість не переходить у якість. Врешті решт все-таки є надія, що це явище тимчасове.

Не переходить у якість й бурхливе **зростання кількості кандидатських (Ph.D.) та докторських дисертацій**. Середній вік молодих вчених зі ступенями значно зменшується. І якщо 15–30 років тому підготовка кандидатської дисертації у середньому сягала 7 років після закінчення вузу, а докторської – 15 після захисту кандидатської, то зараз набагато менше. Отже, загальний рівень дисертаційних досліджень падає. Навпаки, кількість аспірантів останнім часом зростала, що справедливо підтримувалося всією науковою спільнотою. Але досвід свідчить, що чим більше набирається аспірантів, тим менша їх кількість у подальшому захищає дисертацію. Нами проаналізовано набір і подальший захист аспірантів на одній із відомих в Україні кафедр одного з провідних ЗВО. При наборі 4 чоловік, захистилося троє, при наборі семи – четверо, при наборі десяти – п'ятеро. Окрім цього відбувся наявний перекид у тематиці дисертацій. Явно поменшало дисертацій з фундаментальних (математика, фізика, хімія, біологія) та технічних наук убік гуманітарних. І якщо у 90-ті роки минулого століття розширення кількості гуманітарних спеціальностей було цілком зрозумілим, то зараз їх кількість надмірна, присутне дрібнотем'я та т. ін. Зрозуміло, що це питання досить делікатне, бо воно підсилюється значним переходом фахівців з фундаментальних та технічних наук до занять у гуманітарній сфері, що є цілком природним. Наприклад, *інженер-конструктор з тієї чи іншої професійної кваліфікації нерідко у подальшому обирає гуманітарний напрямок діяльності: філософію, соціологію, політику, журналістику тощо, і, здебільшого, досить успішно. Зворотні випадки, якщо і існують, то їх незрівнянно менше.*

Підготовка сучасних керівників. Потрібно зауважити, що в минулому підготовка управлінців була дещо іншою. Керівниками підприємств ставали інженери за профільними спеціальностями, головними лікарями – лікарі, директорами шкіл – шкільні вчителі та т. ін. Іноді майбутні керівники протягом півроку-року одержували управлінську (другу) освіту, але, як правило, і цього не було. За останні десятиріччя відкрилися нові спеціальності з менеджменту, публічного управління, державного управління, за якими здійснюється підготовка кадрів як для бізнесу й бюджетних установ, так і для керівництва знов створеними громадами та державним сектором. Тобто, новим викликом для ЗВО є необхідність досягти певного балансу та оптимального поєднання у підготовці менеджерів з підготовкою профільних фахівців підприємств, компаній, установ.

Спрощення останнього часу із призначенням на керівні посади в освіті не призводять до бажаного результату. Замість критикованої системи підготовки та формування керівних кадрів, ми одержали ніяку. Немає ніякого виправдання, коли на керівні посади в освіті призначаються особи відповідно до тих чи інших перемігших у країні політичних сил, а не кваліфікації, досвіду тощо. Досвід має зумовлюватися або за наукові досягнення та просуванням за посадами в науковій діяльності (доктор наук, професор, ректор ЗВО, директор академічного інституту), шкільній діяльності (вчитель школи, директор середнього навчального закладу, керівник обласного департаменту освіти та науки), чиновницькій від освіти (рівень громади, району, міста, області) діяльності та ін.

Важливо, щоб у нижній ланці навчального закладу (школа, кафедра) були люди різного віку (молоді, зрілі, пенсіонери), інакше переривається спадковість. Шкільний та кафедральні колективи ближчі до театральної трупи, ніж до спортивної команди чи ради старійшин). Чи є добром, коли прогресивний завідувач кафедри, який посідав цю посаду протягом десяти років, має її полишити, хоч в нього ще багато і творчих, і фізичних сил? Для того, щоб така особа залишилася на посаді, ректорати та деканати змушені порушувати, якщо і не закон, то принаймні ті чи інші етичні норми.

Отже, узагальнюючи наведене у [2, с. 19–20], сформуємо основні необхідні викладачам вищої школи **характеристики для підготовки ТОП-менеджерів**: знати українські реалії; мати досвід роботи в реальному секторі економіки; розуміти менталітет слухачів (студентів) й мати з ними постійний зворотній зв'язок; добре орієнтуватися в місії,

цілях, проблемах та завданнях діяльності тих чи інших підприємств, компаній, установ, особливостях їх корпоративної культури; сміливо застосовувати сучасні методи навчання.

Розвиток останніх тенденцій використання штучного інтелекту в науково-освітній діяльності визначається глобалізацією – зростанням співпраці між науковцями й освітянами з різних країн, інформатизацією – новими інформаційними технологіями, які роблять освіту доступнішою та гнучкішою, персоналізацією – врахуванням індивідуальних особливостей та потреб кожного учня чи студента, інтеграцією – співпрацею науковців з різних навчальних дисциплін та збільшенням міждисциплінарних наукових досліджень. Розвиток зазначених тенденцій може мати як позитивні, так і негативні наслідки. Так, зростання доступності вищої освіти призводить до зниження її якості, а міжнародні контакти призводять до переїзду найталановитіших молодих вчених до інших країн. Крім того, штучний інтелект з одного боку допомагає, з іншого певною мірою позбавляє можливості творчості молодих науковців.

Що ж стосується фінансування науки та освіти, то погоджуючись із доктором економічних наук, підприємцем А. О. Длігачем [2, с. 23] для інноваційного шляху розвитку України потрібне фінансування не тільки через Академію наук та вищі навчальні заклади, а через фонди та конкретні проекти. Окрім цього, держава має стимулювати абітурієнтів йти для продовження навчання в математику, фізику, хімію, біологію, техніку, бо з них у подальшому ми зможемо одержати тих чи інших гуманітаріїв, а навпаки, навряд чи.

Висновки. Показано, що за останні десятиріччя сфера науки й освіти України зазнала значних змін. З'ясовано, що необхідно скрупульозніше підходити як до захисту дисертацій у гуманітарній сфері, так і до підготовки керівників для усіх галузей у вищих навчальних закладах. Необхідно знайти зручніше та ефективніше оприлюднення результатів наукових досліджень у відповідних паперових та електронних виданнях. Підтверджено, що важливо підтримувати позитивні наслідки застосування штучного інтелекту й нівелювати негативні. Збільшення інвестицій в наукові дослідження й освітню діяльність дозволять забезпечити науковців та освітян необхідним фінансуванням для своєї роботи.

Список використаних джерел

1. Телетов О.С. Розвиток старопромислових регіонів та об'єднаних територіальних громад. *Сталий розвиток старопромислових регіонів України: інноваційний вимір* : колективна монографія / за ред. д.е.н. Омеляненка В. А Суми : Триторія, 2021. С. 98–143.

2. Телетов О. С. Стратегічні аспекти відновлення України. *Інноваційні основи відновлення та розвитку країн після збройних конфліктів : інноваційний вимір* : колективна монографія / за ред. д.е.н. В. А. Омеляненка. Суми : Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань. 2022. С. 13–47.

Oleksandr TELETOV,
Doctor of Economics Professor,
Department of Public Management and Administration
Sumy National Agrarian University, Ukraine,

CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF SCIENTIFIC AND EDUCATIONAL ACTIVITIES

Abstract. The article talks about the changes that have been recognized by scientific and public relations activities in Ukraine over the past thirty years. It is indicated on the basis that the remaining hours appeared during the disappearance of several dissertations, the publication of the results of scientific research and the process of preparing ceramics for all projects in the most initial deposits. It is confirmed that increased investment in scientific research and development activities will ensure that scientists and scholars have the necessary resources.

Key words: science, lighting, development of scientific and educational activities, management of lighting and science, individual intelligence in lighting.

Олена ШАТІЛОВА,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0003-3883-5567
olena.shatilova@kneu.edu.ua

Дарія МЕЛЬНИЧУК,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0002-7064-2984
daria.melnychuk19@gmail.com

РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. Робота присвячена розгляду актуальних питань розвитку управлінських компетентностей в умовах бурхливого становлення цифрової економіки. Розглядається проблематика впровадження цифрових технологій в систему управління бізнес-організацією. Авторами проаналізовані особливості інтеграції цифрових технологій в керуючу та керовану системи управління. Окреслено зростання вимог до управлінського персоналу, а саме до рівня їх цифрової грамотності, медіаграмотності, цифрових навичок і компетентностей, дотримання яких потребує застосування цифрових технологій та інструментів.

Ключові слова: управлінські компетентності, цифрові технології, цифровізація, цифрові інструменти управління, цифровізація економіки

Актуальність. Бурхливий розвиток цифрової економіки ставить перед керівництвом бізнес-організацій завдання щодо проведення якісних змін як у підходах до здійснення господарської діяльності, так і до управління. Адже, використовувані класичні методи господарювання і бізнес-моделі до-цифрової епохи наразі не гарантують одержання бажаного високого результату, додаткових конкурентних переваг і стабільного утримання конкурентної позиції на ринку. Дедалі більше на господарську діяльність бізнес-організацій в усьому світі впливає активний розвиток інформаційно-комунікаційних цифрових технологій. Цифрові технології широко проникають не лише в основні і допоміжні бізнес-процеси, а й в систему управління бізнес-організаціями. Загалом, можна стверджувати, що наразі неможливо забезпечити ефективну діяльність та подальший розвиток бізнесу поза межами цифрового простору. Науковці і практики акцентують увагу на важливості використання цифрових технологій для ведення внутрішніх інформаційних баз даних, обліку персоналу та трудових процесів, для управління логістичними процесами, що мають вагомий вплив на діяльність бізнес-організації та її кінцеві фінансові результати [1]. Глобальний тренд цифровізації економіки та інших сфер суспільного життя, що створює як нові можливості, так і нові виклики, актуалізує потребу у введенні інноваційних рішень та підходів в управління бізнес-організаціями, що базуватимуться на використанні сучасних цифрових технологій і зумовлює необхідність розвитку цифрових управлінських компетентностей.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення передумов і обґрунтування напрямів розвитку управлінських компетентностей в умовах цифровізації господарської діяльності бізнес-організації в цілому, і проникнення цифрових технологій в управлінську практику зокрема.

Результати дослідження. Дієздатна та якісно налагоджена система управління є однією з ключових умов забезпечення успіху бізнес-організації на ринку. Водночас, система управління повинна бути гнучкою та здатною швидко переналаштовуватися, зокрема у відповідь на зміну чинників зовнішнього та/або внутрішнього середовища.

Цифровізація економіки в цілому та окремих аспектів діяльності бізнес-організації зокрема ставлять нові вимоги не лише до організації процесу управління ними, а й до необхідності розвитку відповідних цифрових компетентностей керівників.

Цифровізація управлінської діяльності являє собою трансформаційний процес видозміни управлінського інструментарію і використання новітніх цифрових підходів і методів, введення новітніх бізнес-моделей та інноваційних технологій у господарський процес, що здійснюються задля якісно нових змін у виконанні своїх функцій менеджерами, працівниками, клієнтами, партнерами, іншими стейкхолдерами [2]. Впровадження цифрових технологій, може спровокувати, як трансформацію моделі управління, так і штати поштовхом до трансформації зв'язків у системі управління, тим самим видозмінюючи технологію управління бізнес-організацією, а також її організаційну структуру. Застосування в управлінні цифрових технологій призводить до створення нових цінностей, формулювання нових пріоритетів, які базуються на принципах синергії, інноваційності, клієнтоорієнтованості та партнерства [3, с. 70]. Однак, щоб цього досягти трансформуватися мають й самі управлінці, зокрема набути необхідні цифрові компетентності. В умовах цифрової економіки, окрім емоційного інтелекту, критичного мислення, креативності та вміння керувати людьми, менеджерам потрібні ще когнітивна гнучкість, медіаграмотність та цифрове мислення [4, с. 40]. На нашу думку, лише після якісної зміни елементів керуючої системи можна говорити про можливість трансформації керованої системи і, як результат, трансформації системи управління бізнес-організацією. В іншому випадку можна на тривалий період часу закріпити управлінську відсталість: неправильно обраний тип організаційної структури організації, недосконалі системи мотивації працівників тощо.

Впровадження цифрових технологій в господарську діяльність дає змогу більш ефективно планувати обмежені ресурси організації та управляти ними. Автоматизація більшості процесів створює можливості для скорочення кількості бізнес-процесів, чисельності персоналу, рутинної роботи та витрат. Вагомою перевагою впровадження цифрових технологій та програмних продуктів є покращення комунікації з клієнтами. Адаже спеціальні програми дають змогу більш детально окреслити цільову аудиторію й відшукати нові методи співпраці з нею, накопичити й за допомогою цифрових інструментів проаналізувати великі обсяги статистичних даних та отримати чітку інформацію про запити та уподобання споживачів. Здійснення цифрових обрахунків дозволяє ухвалювати управлінські рішення в режимі реального часу, результативно організувати вхідну і вихідну інформацію. Тобто, ключовими перевагами цифровізації основних бізнес-процесів є зростання лояльності клієнтів і конкурентоспроможності продукції, оптимізація використання ресурсів, гнучка та швидка комунікаційна політика, скорочення витрат на виробництво продукції та її збут, а допоміжних і керівних бізнес-процесів – спрощення контролю за якістю, роботи з великими обсягами даних, процедури прийняття управлінських рішень тощо [5].

З кожним днем дедалі збільшуються можливості використання інформаційних технологій і в управлінській діяльності. Йдеться про поширення пристроїв збору та обробки даних, мініатюризації датчиків, розробку нових алгоритмів і нового програмного забезпечення, яке дозволяє обробляти складні дані (відео- і аудіо інформацію, образи, розпізнавання і синтез мови тощо) [6, с. 59]. Поступово сучасні цифрові інструменти інтегруються й у власне процес прийняття управлінських рішень, адже засобом управління бізнес-організаціями виступає інформація та управлінські рішення [3, с. 71]. Використання можливостей Інтернету та цифрових технологій, зокрема таких як великі дані, машинне навчання, розподілені реєстри, програми штучного інтелекту скорочує час, потрібний для доступу до інформації високої якості, та фактично усуває транзакційні витрати, тим самим суттєво підвищуючи продуктивність праці персоналу та ефективність

капіталу [7]. Окрім цього, використання зазначених цифрових інструментів під час прийняття управлінських рішень сприяє мінімізації помилок і прорахунків в процесі виконання функцій управління по тій причині, що стає можливим оперативне прорахування усіх варіантів рішення завдань із врахуванням впливу багатьох факторів і ризиків, що можуть призвести до зміни величину очікуваного результату [3, с. 71]. Тобто, цифрові інструменти дозволяють управлінцям швидше здійснювати збір і обробку великих масивів первинних даних, автоматизувати контроль потоків інформаційних ресурсів, створювати управлінські документи за допомогою хмарних платформ та ін. Завдяки цифровим технологіям стали можливими управління у віддаленому, онлайн-режимі, без безпосереднього перебування на об'єкті впливу, а також можливість постійно діючої системи контролю на відстані. Це значно підвищило мобільність управлінського персоналу та дало змогу корегувати не лише виробничі процеси, а й оперативні плани діяльності бізнес-організації відповідно до змін на ринку, що у свій час дозволило бізнесу швидко адаптуватися до викликів пандемії.

Однак, незважаючи на численні переваги застосування цифрових технологій в управлінні бізнес-організаціями, останні ставлять певні вимоги до управлінського персоналу, зокрема до рівня їх цифрової грамотності, цифрових навичок і компетентностей. Їх ефективне використання потребує формування нового цифрового мислення та нової цифрової корпоративної культури [6, с. 60]. Відповідальність за формування цифрової культури, за доцільність впровадження тих чи інших цифрових технологій повинні взяти на себе вище керівництво бізнес-організації. Останнє повинно визначити рівень готовності та спроможності організації та персоналу перейти на новий, цифровий рівень провадження бізнесу та управління [3, с. 76]. Тому, потрібно помірковано і усвідомлено підходити до питання впровадження цифрових технологій в систему управління бізнес-організаціями з урахуванням можливих переваг, обмежень і ризиків. А одним з першочергових кроків у здійсненні цифрової трансформації бізнесу має бути розвиток цифрових компетентностей управлінців.

Висновки. Підсумовуючи, можна зробити висновок, що в наш час застосування цифрових технологій в управлінні бізнес-організаціями різних видів діяльності є необхідною передумовою для підвищення їх ефективності, забезпечення конкурентоспроможності і покращення взаємодії з клієнтами та іншими стейкхолдерами. Цифрові технології поліпшують і значно спрощують процес управління персоналом, сприяють більш оперативному ухваленню управлінських рішень на базі реальних даних оцінки наявної ситуації як всередині бізнес-організації, так і на ринку, усуваючи при цьому значну частину рутинної роботи в процесі управління. Ключовим питанням впровадження цифрових технологій в управління бізнес-організацією є розвиток цифрових управлінських компетентностей.

Список використаних джерел

1. Гуржій Н.М., Гавран В.Я., Сапотницька Н. Я. Цифрові технології та їх вплив на управління логістичними процесами підприємств. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-20> (Дата звернення: 10.04.2024 р.)
2. Обиденнова Т., Васильєв В. Цифрові технології в управлінні підприємством: теоретичний аспект. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*, 2023. Вип. 15 (30). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-12) (Дата звернення: 10.04.2024 р.)
3. Фостолович В.А. Формування сучасних інтегрованих систем управління підприємством із застосуванням цифрових технологій. *Sciences of Europe*, 2020. № 50, с. 70-80.
4. Седікова І.О., Седіков Д.В. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. *Економіка харчової промисловості*, 2022. Вип. 3. Т 14, с. 37-43. URL: <https://doi.org/10.15673/fe.v14i3.2360> (Дата звернення: 10.04.2024 р.)
5. Томах В.В., Сігаєва Т.Є., Мартиненко М.В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні візії*, 2023. Вип. 18. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221> (Дата звернення: 10.04.2024 р.)

6. Баранов В.В. Цифровий менеджмент як невід’ємний складник цифрової економіки. *Приазовський економічний вісник*, 2021. Вип. 1 (24), с. 57-62. URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-1-9>

7. Лебідь О.В. Цифрові та інформаційні технології в управлінні підприємством: реальність та погляд у майбутнє. *Економіка та суспільство* 2023. Вип. 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-19> (Дата звернення: 10.04.2024 р.)

Olena SHATILOVA,

Ph.D., Associate Professor of the Department of Management
Kyiv National University named after Vadym Hetman, Ukraine

Daria MELNYCHUK,

Student of the first (bachelor) level of higher education,
Educational program «Management of business organizations»
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

MANAGEMENT COMPETENCY DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF THE ECONOMY'S DIGITALISATION

Abstract. The paper is focused on the topical issues of development of managerial competences in the context of the dynamic development of the digital economy. The problems of introducing digital technologies into the management system of a business organisation are considered. The authors analyse the specifics of integrating digital technologies into the management system. The authors outline the growing requirements for management personnel, namely, the level of their digital literacy, media literacy, digital skills and competencies, which require the use of digital technologies and tools.

Keywords: management competences, digital technologies, digitalisation, digital management tools, digitalisation of the economy.

Ольга ЩЕРБИНА,

канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0001-6857-2505

o.shcherbyna@kneu.edu.ua

Катерина ПОХВАЛА,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
освітньої програми «Менеджмент бізнес-організацій»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

ORCID 0009-0004-9557-3457

katerynapokhvala19@gmail.com

ВПЛИВ МАСОВИХ ВІДКРИТИХ ОНЛАЙН-КУРСІВ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ОСВІТНІЙ ПРОЦЕС

Анотація: тези висвітлюють визначення ролі масових відкритих онлайн-курсів та штучного інтелекту в сучасному освітньому процесі. Досліджується вплив масових відкритих онлайн-курсів та штучного інтелекту на розвиток нових методик навчання та масштабування досвіду викладачів. Зазначається, що разом з позитивними змінами постають нові виклики, такі як необхідність забезпечення якості навчання та етичні аспекти використання штучного інтелекту. Дослідження вивчає ці аспекти докладніше та наводить приклади успішного впровадження цих технологій у навчальний процес. Загалом, тези підкреслюють важливість використання масових відкритих онлайн-курсів та штучного інтелекту для підвищення якості освіти та створення стимулюючого середовища для викладачів і студентів.

Ключові слова: масовий відкритий онлайн-курс, штучний інтелект, освітній процес, адаптація сучасної освіти до технологій.

Актуальність. Сфера освіти зазнає значного впливу інноваційних технологій та змін потреб споживачів протягом останніх років. Тепер викладачам недостатньо лише предметних знань та педагогічного досвіду для якісного викладення матеріалу. А студентам у свою чергу недостатньо вивчення літератури та відвідування занять для опанування нових професій, набуття навичок, що допоможуть у майбутньому. Інструментами, які докорінно змінюють освітній процес є масові відкриті онлайн-курси³ та штучний інтелект⁴.

Постановка завдання. Освіта може стати способом адаптації до майбутнього, містком до невизначеного майбутнього. Масові відкриті онлайн-курси та штучний інтелект тримають цей міст, є його опорою. *Однак для того, аби ця опора залишалася міцною, потрібно знати, чого слід уникати, аби не зруйнувати її.* Бо разом із позитивними змінами, які приносять ці технології в освіту, виникають і нові виклики, наприклад, забезпечення якості навчання у віртуальному середовищі, етичні аспекти використання штучного інтелекту тощо [1]. Розглянемо їх детальніше у ході дослідження.

Результати дослідження. Найбільша цінність масових відкритих онлайн-курсів задля розвитку компетенцій здобувачів полягає у широкому спектрі тем та програм. Серед важливих переваг онлайн-курсів варто виділити доступність, необмеженість у часі (що потребує навичок тайм-менеджменту, вміння раціонально розставляти пріоритети у навчанні), інтерактивний формат, отримання сертифікатів про проходження, а інколи і балів за виконані завдання протягом курсу, що слугує мотивацією продовжувати навчання.

З точки зору викладачів, масові відкриті онлайн-курси надають можливість використовувати у навчальному процесі нові інтерактивні методи, включаючи мультимедійні матеріали, відео-уроки, тестування та інші інструменти, що стимулюють активну участь та здобуття знань. Курси дозволяють викладачам масштабувати свої знання та досвід, викладаючи тисячам студентів одночасно, що збільшує їхню впливовість у своїй галузі. Окрім цього масові відкриті онлайн-курси стимулюють розвиток самоосвіти також серед викладачів, оскільки вони можуть вдосконалювати свої навички, вивчаючи матеріали інших викладачів та спілкуючись у професійних спільнотах.

Загалом, використання масових курсів у навчанні сприяє підвищенню якості освіти, розширенню її доступності та створює стимулююче та інноваційне середовище як для викладачів, так і для студентів. Для викладачів це також чудова можливість делегувати рутинні задачі на технології. Микола Скиба, експерт напряму “Освіта” Українського інституту майбутнього вважає: «Для розпізнавання намірів, ідей – усього, що складає суть навчального контенту, потрібна людина, особливо там, де є емоції. Це означає, що на це має бути сфокусований процес людського розвитку. Рутину з навчання треба поступово забирати і передавати її розумним помічникам» [4].

Але ж якщо новітні технології вже так багато вміють, наскільки високі ризики того, що професії, зокрема викладач, стануть неактуальними з часом? На це питання прогнози світових аналітичних центрів стверджують, що професія викладача ще точно залишиться на ринку праці наступних 20-30 років [4]. В результаті дослідження “BBC News Ukrainian” працівники сфери освіти не опинилися в жодній з трьох груп спеціальностей найбільшого ризику, що постраждають через появу штучного інтелекту [5].

³ Масові відкриті онлайн-курси (англ. Massive Open Online Courses, MOOC) – безкоштовні навчальні курси, викладені для загального доступу в Інтернет [2].

⁴ Штучний інтелект (artificial intelligence, AI) – це метод змусити комп'ютер чи програмне забезпечення «мислити» як людський мозок [3].

Штучний інтелект – це інструмент, який при розумному використанні може значно полегшити і удосконалити процес навчання. Він може допомогти викладачам у зборі та аналізі даних про здобувачів освіти, курси та програми, які вони проходять, їх успішність, активність та, навіть, час, приділений на розгляд певних тем. Ці дані можуть бути використані для прийняття рішень щодо покращення освітнього процесу, вдосконалення навчальних матеріалів, зміни навчальних програм тощо. Звісно ж, необхідно зауважити, що штучний інтелект може позитивно вплинути на новий тренд освітньої сфери – персоналізацію під здобувача. Він здатний надавати підказки для адаптації контенту курсу, темпу навчання, розробляти оптимальний графік вивчення тем, форматів контролю знань та методів оцінювання. Штучний інтелект може допомогти автоматизувати рутинні завдання у роботі викладачів, планувати графіки занять, здійснювати розподіл навчальних годин по темах тощо. Може забезпечити доступ до навчання для людей, які мають особливі потреби або через війну були вимушені переїхати та продовжувати навчання в інших країнах. Штучний інтелект може стати найкращим другом здобувача у навчанні, а для викладачів – своєрідним помічником, що підкаже, порекомендує, покращить, дозволить експериментувати з методами викладання та оцінювання.

Щодо впровадження штучного інтелекту в роботу викладачів на законодавчому рівні, варто зазначити, що держава відіграє теж важливу роль у цьому напрямку. Наприклад, 25 жовтня 2023 за сприяння Міністерства освіти та науки України та Інституту модернізації змісту освіти Асоціація інноваційної та цифрової освіти і компанія «UBOS.tech» організували курс підвищення кваліфікації для освітян «Штучний інтелект в освіті» [6, 7].

Тепер перейдемо до другої важливої частини результатів дослідження – “темної сторони” використання аналізованих технологій. Масові відкриті онлайн-курси часто не пропонують достатнього рівня взаємодії між учасниками та викладачами, що може призвести до почуття ізоляції та відсутності підтримки. Це може бути особливо проблематично для здобувачів, які потребують додаткової допомоги, уваги, пояснень. Курси не підходять для всіх типів студентів: деякі люди краще навчаються в традиційному аудиторному середовищі, де вони можуть спілкуватися з викладачем та колегами по освітньому процесу, а деяким краще працювати у тиші, ізоляції від інших. Важливим недоліком є вплив автоматичної перевірки та підказок від штучного інтелекту на мотивацію здобувачів до самостійного навчання та подолання труднощів. Це може призвести до розвитку поверхового ставлення до знань та неготовності до вирішення складних проблем, а у подальшому це може негативно вплинути на вміння брати на себе відповідальність за рішення, дії і в цілому власне життя. Штучний інтелект – це технологія, запрограмована з певними стереотипами та упередженнями. Перед її вживанням, важливо ретельно тестувати та вдосконалювати системи, щоб уникнути упередженості та несправедливості, а тим більше, стосовно расових, релігійних та культурних питань.

Висновки. Масові відкриті онлайн-курси та штучний інтелект відкривають нові можливості для доступу до навчання та покращення якості освіти. Ігнорувати появу цих технологій і їх швидкий розвиток – неможливо, але реакція має бути добре обміркованою. Ефективність їх застосування потребує уважного вивчення та врахування як позитивного, так і негативного впливу. Потрібно враховувати етичні та практичні аспекти, щоб забезпечити успішний та стійкий розвиток освіти у майбутньому.

Список використаних джерел

1. Потенційні недоліки штучного інтелекту в освіті. Promethean, 2023. URL: <https://prometheanworld.com.ua/potentsijni-nedoliky-shtuchnogo-intelektu-v-osviti/>
2. Усе про масові відкриті онлайн-курси. Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/news/topics/50757/>

3. Що таке штучний інтелект: історія, види та складові. GigaCloud, 2023. URL: <https://gigacloud.ua/blog/navchannja/scho-take-shtuchnij-intelekt-istorija-vidi-ta-skladovi>
4. Штучний інтелект. Як він вплине на освіту / ред. О. Головіна, “Нова українська школа”, 2020. URL: <https://nus.org.ua/articles/shtuchnij-intelekt-yak-vin-vplyne-na-osvitu/>
5. Які професії не замінить штучний інтелект. BBC News Україна, 2023. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/vert-fut-65525038>
6. Штучний інтелект в освіті»: для освітян доступний новий курс підвищення кваліфікації. Міністерство освіти і науки України, 2023. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/shtuchnij-intelekt-v-osviti-dlya-osvityan-dostupnij-novij-kurs-pidvishennya-kvalifikaciyi>
7. Курс підвищення кваліфікації для освітян «Штучний Інтелект в освіті». Освітній хаб міста Києва. URL: <https://eduhub.in.ua/courses/kurs-pidvishchennya-kvalifikaciyi-dlya-osvityan-shtuchnij-intelekt-v-osviti>

Olga SHCHERBYNA,
Ph.D., Associate Professor of the Department of Management
Kyiv National University named after Vadym Hetman, Ukraine
Kateryna POKHVALA,
Student of the first (bachelor) level of higher education
Educational program «Management of business organizations»
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

THE IMPACT OF MASSIVE OPEN ONLINE COURSES AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON THE EDUCATIONAL PROCESS

Abstract: Theses include defining the role of massive open online courses and artificial intelligence in the modern educational process. The influence of massive open online courses and artificial intelligence on the development of new teaching methods and the scaling of teachers' experience is studied. It is noted that along with positive changes new challenges come, such as the need to ensure the quality of education and the ethical aspects of using artificial intelligence. The study examines these aspects in details and provides examples of successful implementation of these technologies in the educational process. Overall, theses highlight the importance of using massive open online courses and artificial intelligence to improve the quality of education and create a stimulating environment for teachers and students.

Keywords: massive open online course, artificial intelligence, educational process, adaptation of modern education to technologies.

Людмила ДИБКОВА,
д-р. пед. наук, професор, професорка кафедри інформатики та системології
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0002-3920-118X
ldybкова@kneu.edu.ua

ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ У КОНТЕКСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Анотація. Штучний інтелект (ШІ) став трансформаційною силою в освітній сфері. Зазначено широкий спектр інструментів на базі ШІ, які можуть краще підготувати студентів до конкурентного глобального ринку праці. Проаналізовано сучасні технології ШІ, виявлено потенційні переваги та проблеми впливу цих технологій і практик в освітніх установах. Закцентовано на необхідності розроблення інструкцій щодо дозволу і обмеження використання ШІ у навчальному процесі. Наголошено на важливості інформування викладачів і студентів про методи ефективного використання ChatGPT і про його потенційний вплив на академічну доброчесність.

Ключові слова: штучний інтелект, чат-бот ChatGPT, ризики штучного інтелекту.

Актуальність Сучасне суспільство характеризується постійним зростанням обсягів інформації, стрімким розвитком інформаційних та Internet-технологій, засобів телекомунікації, які кардинально трансформують освітнє середовище. Одним із ключових трендів сучасної освіти є постійне оновлення підходів до викладання та навчання, зокрема «через ширше використання новітніх методів навчання із застосуванням сучасних технологій; розвиток дієвих практик оцінювання студентів і забезпечення ефективного feedback (зворотного зв'язку), що дозволяє студентам постійно вдосконалювати своє навчання» [1, с.25].

Постановка завдання. Розвинені країни світу сприймають розвиток штучного інтелекту як основну стратегію підвищення національної конкурентоспроможності та захисту національної безпеки; розробляють плани і стратегії для цієї технології, вимоги до спеціалістів, стандартів і правил тощо; і намагаються перехопити ініціативу в новому раунді міжнародної науково-технічної конкуренції [2]. Моделі штучного інтелекту стрімко впроваджуються й в освітнє середовище. Оновлення методів оцінювання та інституційної політики в університетах є актуальною задачею сьогодення. Важливим є й інформованість викладачів і студентів як ефективно використовувати ChatGPT і про його потенційний вплив на академічну доброчесність.

Результати дослідження. У 2020 році розмір ринку штучного інтелекту в освіті оцінювався в 1,10 блн дол. США та, за прогнозами, досягне 21,52 блн дол. США до 2028 року, зростаючи на 45,21% у середньому з 2021 до 2028 року [3].

Діапазон програм штучного інтелекту швидко розширюється. Назвемо лише деякі з них.

Google Bard – сервіс розмовного штучного інтелекту, який надає актуальні відповіді на запитання, збираючи інформацію з Інтернету.

Facebook Blender – велика мовна модель (LLM), розроблена Facebook AI. Blender здатний виконувати різноманітні мовні завдання, включаючи відповіді на запитання, генерування тексту та узагальнення об'ємних документів.

Bing Image Creator – створення зображень на основі текстового запиту користувача.

Bedtimestory – створення власних розповідей на задану тему.

Talk to Books – знаходження цитат із першоджерел на задану тему.

DALL-E – створення зображень на основі текстового запиту користувача.

Найпоширенішою є версія штучного інтелекту ChatGPT (Generative Pre-trained Transformer), яка є новим інструментом на основі ШІ, і відкриває нові можливості у вищій освіті для створення контенту, спілкування та навчання.

Чат-бот ChatGPT був запущений у листопаді 2022 року та здатний генерувати цілісні та інформативні відповіді на запити користувача. Він привернув увагу в усьому світі завдяки своїй продуктивності у створенні узгоджених, систематичних та інформативних відповідей. Освітні інструменти на основі ШІ можуть стати ключовим компонентом моделей вищої освіти.

Назвемо деякі із найбільш поширених запитів, які можна задавати у ChatGPT.

- генерація комп'ютерного програмного коду;
- переклад тексту з однієї мови на іншу з урахуванням граматичних правил;
- виконання розрахунків заданої задачі;
- реферування заданого тексту;
- здійснення розрахунків в електронних таблицях.
- надання відповіді в розмовній манері на введений запит користувача;
- аналіз вмісту публікацій у соціальних мережах, статей на веб-сайті та описів продуктів;
- створення стислого викладу об'ємних текстів;
- створення тестів на задану тему;
- створення списку ключових слів, пов'язаних із визначеною темою;

— виправлення помилок у заданому тексті та ін.

Завдяки потенціалу створення тексту, зображень і звуків у спосіб, який іноді переконливо імітує створення людиною, ця технологія має потенціал для впливу на навчальні матеріали, оцінювання тощо. Револьюційний потенціал генеративного ШІ виходить за межі класної кімнати [2, с.21].

Інструменти з підтримкою ШІ здатні збирати й обробляти великі обсяги даних. Крім того, ці інструменти можуть перетворювати розрізнені дані в цілісну ідею. Однак проблеми управління даними і відсутність найкращих практик, пов'язаних із використанням ШІ залишаються стійкими перешкодами для широкого впровадження цих технологій.

Чат-боти, репетитори та персональні тренери можуть бути доступні для індивідуальної допомоги студентам у реальному часі. Інструменти оцінювання та зворотного зв'язку актуалізують процеси формування оцінювання. Водночас викладачі залишаються стурбовані точністю додатків, створених за допомогою інтелектуального штучного інтелекту, і ще більше вони стурбовані тим, наскільки студенти та інші зацікавлені сторони беззастережно довіряють результатам ШІ. Деякі стверджують, що це є причиною для заборони технологій на базі штучного інтелекту, але інші бачать у цьому можливість навчити студентів, як використовувати їх розумно [2, с.19].

Незважаючи на те, що ChatGPT може слугувати помічником для викладачів (наприклад, створювати навчальні матеріали та надавати пропозиції) і віртуальним репетитором для студентів (наприклад, відповідати на запитання та сприяти співпраці), існують проблеми, пов'язані з його використанням: генерування невірної або фальшивої інформації та обхід детекторів плагіату; генерація тексту відбувається неусвідомленою ШІ, тому необхідно перевіряти роботу (часто в ітераціях). Набори даних, на основі яких навчаються такі інструменти, мають недоліки та містять неточності, упередження та обмеження. Створення програмних кодів може бути із помилками та використовувати незаконні бібліотеки – або порушувати авторські права. Часто розрахунки, створені ШІ, виглядатимуть правдоподібно, але містять помилки та ін.

Таким чином, використовуючи технології ШІ, важливо приділяти значення потенційним ризикам і викликам для безпеки, посилювати контроль та розробляти вказівки щодо обмежень, мінімізувати ризики та забезпечити безпечну, надійну та контрольовану роботу.

У багатьох відомих університетах вже розроблені чіткі вказівки що дозволено і що заборонено при роботі із програмами ШІ. Наведемо деякі з них. Стенфордський університет: «Використання генеративних інструментів ШІ для суттєвого виконання завдання чи іспиту (наприклад, шляхом введення запитань до іспиту чи завдання) не дозволяється. Студенти повинні визнати застосування генеративного ШІ (окрім випадкового використання) і за замовчуванням розкривати таку допомогу, якщо є сумніви» [4]. Університет Monash: «Студенти «підписують» заяву перед тим, як подавати завдання на оцінювання, яка засвідчує, що вони дотримуються вимог академічної доброчесності. Оскільки штучний інтелект стає все більш інтегрованим у нашу викладацьку та навчальну діяльність, визнання та пояснення використання ШІ та співпраця з ним є важливим аспектом відповідального використання [5]. Единбурзький університет: «Позиція Університету полягає не в тому, щоб накладати загальне обмеження на використання генеративного ШІ, а в тому, щоб: а) підкреслити очікування, що завдання повинні містити власні оригінальні роботи студентів; б) підкреслити обмеження генеративного ШІ та небезпеку покладатися на нього як на джерело інформації; в) підкреслити необхідність визнати використання генеративного ШІ у завданнях, де це дозволено [6].

Розроблення чітких інструкцій щодо дозволу і обмежень використання ШІ у навчальному процесі створює процедуру застосування більш прозорою і зрозумілою як для студентів, так і для викладачів.

Висновки. Визначено, що перевагою моделі ChatGPT є те, що вона надзвичайно гнучка та відносно проста у використанні, має великий потенціал для створення контенту та допомоги викладачам у викладанні, а студентам у навчанні, хоча й потребує удосконалення та організаційних заходів для регламентації використання у навчальній діяльності. Генеративні інструменти ШІ активно впроваджуються в усі сфери суспільного життя, саме тому студенти мають добре володіти цими інструментами, перш ніж приєднатися до конкурентного глобального ринку праці.

Список використаних джерел

1. Вдосконалення викладання у вищій освіті: теорія та практика: монографія / [Калашнікова С., Базелюк Н., Базелюк О. та ін.]; за наук. ред. С. Калашнікової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України. — 255 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/TE.2023>
2. Teaching and Learning Edition Kathe Pelletier, Jenay Robert, Nicole Muscanell, Mark McCormack, Jamie Reeves, Nichole Arbino, and Susan Grajek, with Tracey Birdwell, Danny Liu, Jean Mandernach, Ayla Moore, Anna Porcaro, Rayan Rutledge, and Johann Zimmern, 2023 EDUCAUSE Horizon Report, (Boulder, CO: EDUCAUSE, 2023) <https://library.educause.edu/resources/2023/5/2023-educause-horizon-report-teaching-and-learning-edition>
3. Artificial Intelligence (AI) Research, Internet, Communication & Technology Research (2024) <https://www.verifiedmarketresearch.com/product/ai-in-education-market>
4. Stanford university (2023). Generative AI Policy Guidance. URL: <https://communitystandards.stanford.edu/generative-ai-policy-guidance>
5. Monash University (2023). Policy and practice guidance around acceptable and responsible use of AI technologies. URL: <https://www.monash.edu/learning-teaching/teachhq/Teaching-practices/artificial-intelligence/policy-and-practice-guidance-around-acceptable-and-responsible-use-of-ai-technologies>
6. The University of Edinburgh (2023). Guidance for students on the use of Generative AI (such as ChatGPT). URL: <https://www.ed.ac.uk/sites/default/files/atoms/files/universityguidanceforstudentsonworkingwithgenerativeai.pdf>

Liudmyla DYBKOVA,
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
Professor of the Department of Informatics and Systemology
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

ORGANIZATION OF THE EDUCATIONAL PROCESS IN THE CONTEXT OF USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES

Abstract. Artificial intelligence (AI) has become a transformative force in the field of education. A wide range of AI-based tools that can better prepare students for the competitive global job market are listed. Modern technologies of artificial intelligence are analyzed, potential advantages and problems of the influence of these technologies and practices in educational institutions are revealed. Emphasis is placed on the need to develop instructions for allowing and limiting the use of AI in the educational process. The importance of informing teachers and students about methods of effective use of ChatGPT and its potential impact on academic integrity is emphasized.

Keywords: Artificial Intelligence, chatbot ChatGPT, risks of artificial intelligence.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНОМУ ТУРБУЛЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Анотація. Визначено, розглянуто та деталізовано етапи удосконалення процесу управління агропромисловими підприємствами в сучасному турбулентному середовищі. Доведено, що забезпечення ефективного управління агропромисловим підприємством у період дії воєнного стану вимагає адаптації стратегій та процесів до умов нестабільності та ризиків, відтак, систематичне впровадження змін та оптимізація робочих процесів в управлінні агропромисловими підприємствами дозволяє підвищити ефективність, продуктивність та конкурентоспроможність їх діяльності.

Ключові слова: агропромислове підприємство, управління, турбулентне середовище, впровадження змін

Актуальність. Сучасний термін VANI-світ (Brittle – крихкий; Anxious – тривожний; Nonlinear – нелінійний; Incomprehensible – незрозумілий), використовується для опису складних і нестабільних умов, у яких живе суспільство та функціонують підприємства. Ця нова концепція використовується для розуміння та опису сучасного світу в післяпандемічних умовах, умовах цифрової трансформації та умовах дії воєнного стану в Україні. Отже, виокремлення основних рис та тенденцій, які суттєво впливають на сучасне суспільство, економіку та підприємства, зокрема агропромислового комплексу, дозволяють дослідити можливості та розробити підґрунтя для розробки стратегій та підходів до розвитку в цьому непередбачуваному та динамічному середовищі.

Постановка завдання. Метою роботи є виокремлення та дослідження ключових етапів удосконалення процесу управління агропромисловими підприємствами в сучасному турбулентному середовищі.

Результати. Сучасна специфіка діяльності агропромислових підприємств України в період воєнного стану спричинена низкою чинників, вивчення і врахування яких дозволяє забезпечити управління такими підприємствами в умовах турбулентного середовища. До таких специфічних ознак діяльності агропромислових підприємств в період правового режиму воєнного стану, слід віднести:

- забезпечення безпеки земельних угідь, захисту працівників та обладнання від військової загрози;
- ускладнення логістичних ланцюгів через блокування маршрутів та руйнування інфраструктури, що ускладнює постачання продукції;
- зміни в споживчій поведінці (звичках і потребах) населення, що можуть призвести до необхідності коригування асортименту продукції;
- втрата робочої сили, що пов'язане з тим, що частина працівників мобілізована або покинула регіони, що ускладнює виконання виробничих планів;
- скорочення фінансування через економічну нестабільність та зниження можливостей до залучення нових аграрних технологій через нестачу ресурсів або знищення обладнання [1].

Окреслені специфічні ознаки дозволяють виявити основні проблеми, пов'язані з управлінням діяльністю агропромислових підприємств в умовах воєнного стану, до основних з них можна віднести: зниження врожайності через пошкодження угідь та нестачу ресурсів; збільшення економічного тиску на підприємства через зниження доходів та зростання витрат; соціальні проблеми, пов'язані з необхідністю підтримки працівників, що залишились в країні та їхні родини; правові та регуляторні виклики, які можуть виникнути через зміни в законодавстві або чітко виражених норм у нових умовах.

Зазначені чинники дозволять приймати обґрунтовані управлінські рішення, що, зокрема, сприятимуть ситуаційному покращенню роботи агропромислових підприємств, а також адаптації до нових умов, пошуку альтернативних рішень та можливостей для збереження продуктивності.

На нашу думку, враховуючи виокремлені специфічні ознаки та основні проблеми діяльності агропромислових підприємств України в умовах сучасного турбулентного середовища, можна виділити наступні етапи удосконалення управління агропромисловими підприємствами, які можуть включати наступні аспекти:

1. Аналіз зовнішнього середовища, який передбачає обов'язкове оцінювання ринкових тенденцій (аналіз попиту на сільськогосподарську продукцію, цінових коливань та змін у споживчих вподобаннях), визначення основних конкурентів та їхніх переваг і дій, які допоможуть сформуванню власної стратегії для підвищення конкурентоспроможності, дослідження політичних та економічних чинників в динаміці, що впливають на агропромисловий комплекс;

2. Оптимізація ресурсів, шляхом забезпечення ефективного управління людськими, фінансовими, матеріальними та інформаційними ресурсами для підвищення продуктивності. В цьому аспекті доцільним є покращення комунікацій зі стейкхолдерами, шляхом створення прозорих і доступних каналів комунікації між усіма учасниками процесу, включаючи постачальників, партнерів та споживачів, а також навчання та розвиток персоналу, зокрема здійснюючи його навчання для підвищення кваліфікації та адаптації до змін;

3. Стратегічне планування, а саме розробка стратегій, що враховують зміни в середовищі, інновації технологічні тренди та впровадження нових технологій, зокрема шляхом забезпечення інтеграції сучасних новітніх агрономічних технологій, таких як точне землеробство, дрони для моніторингу полів, автоматизація процесів вирощування, агрономічні інновації, цифрові платформи в управлінські процеси;

4. Визначення ризиків, пов'язаних з кліматичними умовами, змінами в законодавстві, ринковими коливаннями та розробка системи управління ризиками виробництва та збуту, що включає ідентифікацію, оцінювання та їх мінімізацію;

5. Впровадження сталих агрономічних практик, які зберігають довкілля і підвищують соціальну відповідальність підприємства на засадах сталого розвитку, найкращих доступних екологічних практик та ESG-концепції (екологічні, соціальні та економічні аспекти) в управлінські рішення, що відповідає сучасним вимогам суспільства [2].

Окреслені етапи дозволять керівництву агропромислових підприємств адаптуватись до змін та залишатись конкурентоспроможними в умовах нестабільності. Відтак, удосконалення процесу управління підприємством має відбуватись в систематичному впровадженні змін та оптимізації робочих процесів з метою підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності.

Основними напрямками удосконалення процесу управління агропромисловим підприємством можуть стати: вивчення поточних управлінських практик для виявлення слабких місць і можливостей для покращення; перегляд організаційної структури для підвищення гнучкості та швидкості прийняття рішень; проведення детального аналізу можливих загроз, пов'язаних з військовими діями, щоб ситуаційно реагувати на небезпеки; адаптація виробничих процесів до нових реалій, зокрема змін у постачанні насіння, паливно-мастильних матеріалів, добрив та зміні технологій; встановлення контактів з державними структурами, зокрема з обласними військовими адміністраціями (ОВА) для отримання інформації та підтримки; контроль витрат і оптимізація бюджетування, зокрема пошук альтернативних джерел фінансування тощо. Одним із альтернативних варіантів стратегічного інтенсивного розвитку агропромислових підприємств є органічне виробництво яке має позитивний економічний ефект [3].

Висновки. Отже, ефективне управління агропромисловим підприємством у період дії правового режиму воєнного стану, пов'язаного з повномасштабним вторгненням РФ в Україну вимагає від топ-менеджменту адаптації стратегій та процесів до умов нестабільності та ризиків.

Список використаних джерел

1. Іваненко В.С. Комплексна безпека підприємств агропромислового комплексу як складова система управління. *Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів* (м. Львів, 19 лютого 2021 р.). Львів: ЛТЕУ, 2021. С. 295-297 URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/instituty/IEF/Docs/Nauka/23_2021_zbirnik.pdf#page=295 (дата звернення: 10.04.2024).

2. Замора О., Ярема Л. Проблеми управління великотоварними агропромисловими формуваннями. *Сучасні тенденції розвитку освіти й науки: проблеми та перспективи*: зб. наук. праць / [гол. ред. Ю.І. Колісник-Гуменюк]. Київ – Львів – Бережани – Кельце, 2022. Вип. 10. С. 104-108 URL: https://new.meduniv.lviv.ua/uploads/repository/kaf/kaf_armymed/05.Видавнича_діяльність/LNNCPO-Zbirnyk-10.pdf#page=105

3. Гульчинська С.О., Малахова Ю.Р. Органічне виробництво, як напрямок інтенсивного стратегічного управління агропромисловим підприємством. *Economic Synergy*, 2022. № 4, С. 21–31. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-2>. URL: <https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/53>

Volodymyr DOCENKO,

State University of Economics and Technology, Ukraine

**IMPROVING THE MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES
IN THE MODERN TURBULENT ENVIRONMENT**

Abstract. The stages of improving the management process of agro-industrial enterprises in the modern turbulent environment are defined, considered and detailed. It has been proven that ensuring the effective management of an agro-industrial enterprise during the period of martial law requires the adaptation of strategies and processes to conditions of instability and risks, therefore, the systematic implementation of changes and optimization of work processes in the management of agro-industrial enterprises allows to increase the efficiency, productivity and competitiveness of their activities.

Keywords: agro-industrial enterprise, management, turbulent environment, implementation of changes

Андрій ФЕДОРЧЕНКО,

д-р. екон. наук, професор, завідувач кафедри маркетингу імені А.Ф. Павленка
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0001-5133-1908
fedorchenko@kneu.edu.ua

Валерія КОЛОМІЄЦЬ,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Бізнес-адміністрування (універсальна)»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0003-2863-6126
proworker11@gmail.com

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ ІНТЕГРОВАНИМИ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ

Анотація. В статті визначена сутність інтегрованих маркетингових комунікацій та особливості управління ними, наведена специфіка управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями; проаналізовано алгоритм управління та визначені основні його принципи.

Ключові слова: інтегровані маркетингові комунікації, управління, підприємство, принципи управління.

Актуальність. В умовах зростаючої конкуренції, розвитку медіа та цифрових технологій будь-який суб'єкт господарювання повинен здійснювати активну взаємодію з існуючими та потенційними клієнтами, стратегічний напрямок реалізації якої здатен забезпечити саме інтегрований підхід до формування маркетингових комунікацій. Інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) надають можливість підприємству істотно диференціювати власні товарні пропозиції і торгові марки на ринку; інтегрувати різноманітні канали комунікацій для досягнення максимального впливу на цільову аудиторію; створювати більш ефективні стратегії спілкування і таргетовані звернення, що відповідають індивідуальним потребам та інтересам споживачів; формувати єдиний образ бренду та надають змогу ефективно спілкуватися з аудиторією в різних країнах та культурних середовищах. Відповідно, зважаючи на значення інтегрованих маркетингових комунікацій, вкрай важливим є управління ними, яке здатне допомогти суб'єктам господарювання у досягненні успіху в умовах мінливого бізнес-середовища.

Постановка завдання. Сучасний підхід до здійснення ефективної комунікаційної політики підприємства має бути побудований на інтегрованих маркетингових комунікаціях в межах загальної концепції комунікацій, оскільки відбувається зсув системи поглядів на ринку з цінового формату в комунікаційний. Необхідно розуміти, що без ефективного управління маркетинговими комунікаціями стає важко завоювати увагу цільової аудиторії, тому маркетингові комунікації стають все більш інтегрованими [4, с.284].

Результати дослідження. В межах даного дослідження будемо вважати інтегровані маркетингові комунікації концепцією, згідно з якою підприємство ретельно продумує та координує роботу своїх численних каналів комунікації з метою вироблення чіткого, послідовного, ретельного та переконливого уявлення про підприємство та його товари [3]. ІМК потребують ефективного управління, під яким потрібно розуміти стратегічний підхід до координації й узгодження всіх видів комунікацій, які використовуються підприємством для взаємодії з своєю цільовою аудиторією. Це передбачає використання різноманітних каналів та інструментів, таких як реклама, PR, персональний продаж, прямий маркетинг, а також спонсорство, виставки, веб-сайти, соціальні медіа та інші [4].

Основною метою ІМК є створення єдиної, послідовної та цілеспрямованої комунікаційної стратегії, яка підтримує підприємство (бренд), сприяє залученню та утриманню клієнтів, підвищенню свідомості про продукт чи послугу. ІМК вимагає від суб'єктів господарювання систематичного аналізу результатів та постійного вдосконалення комунікаційних стратегій для досягнення оптимального впливу на цільову аудиторію.

Управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями передбачає організацію діяльності підприємства з метою завоювання й утримання стійких конкурентних позицій завдяки продуктивній результативній маркетинговій комунікаційній політиці, що, своєю чергою, передбачає використання всіх елементів комплексу маркетингу на основі аналізу результатів досліджень параметрів, чинників, показників внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, а також поведінки споживачів та інших факторів, що визначають динаміку попиту, рівень задоволення запитів існуючих та перспективи залучення потенційних споживачів та ін.

Існує певна специфіка управління ІМК, що полягає в певному наборі особливостей, які відрізняють дану концепцію від традиційних маркетингових комунікаційних стратегій. Основні з них наведені на рис. 1.

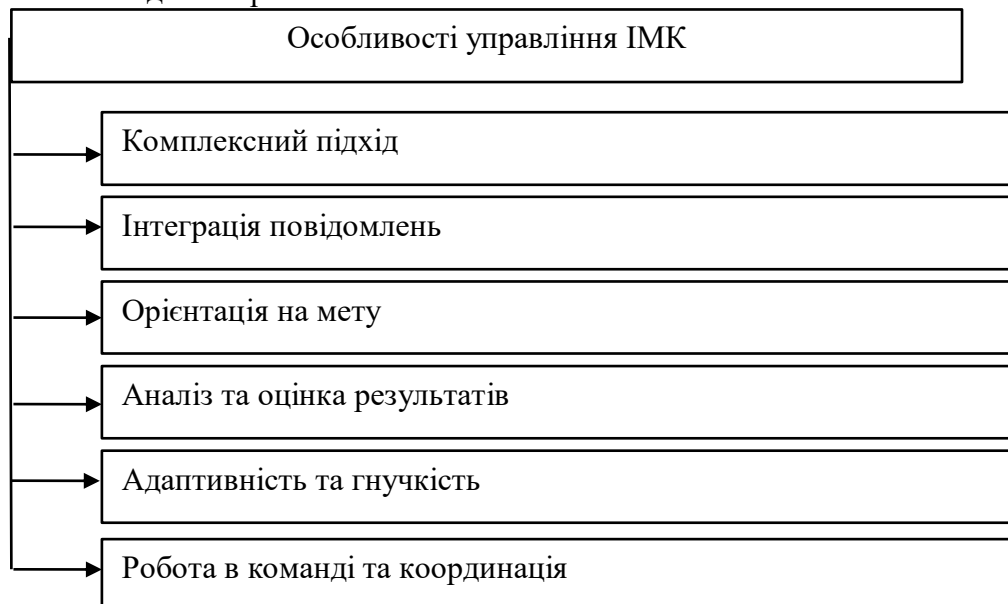


Рисунок 1 – Особливості управління ІМК

Джерело: побудовано автором на підставі [2; 3; 4]

Отже, комплексний підхід до управління ІМК передбачає:

— використання певної кількості комунікаційних каналів та інструментів у єдиній стратегії (реклами, PR, прямого маркетингу, цифрового маркетингу, соціальних медіа та ін.);

— у рамках ІМК всі маркетингові повідомлення мають бути узгодженими між собою, що надає можливості забезпечити ідентичність торгової марки чи бренду та підвищити ефективність комунікації з цільовою аудиторією;

— управління ІМК спрямоване на досягнення комунікаційної мети, яка часто відповідає цілям підприємства, таким як збільшення продажів, поліпшення впізнаваності бренду і т.д.;

— ефективне управління ІМК вимагає постійного аналізу результатів та оцінювання ефективності використаних комунікаційних стратегій;

— управління ІМК має бути гнучким і здатним адаптуватися до мінливих умов ринку, вимог цільової аудиторії та технологічних інновацій, що дозволить підприємству

залишатися конкурентоспроможним завдяки оперативному реагуванню на виклики оточуючого бізнес-середовища;

— управління ІМК в більшості випадків вимагає тісної взаємодії різних відділів усередині підприємства та відповідних функціональних сфер, таких як маркетинг, продажі, ІТ та інші;

— робота в команді та чітка координація відіграють ключову роль в успішній реалізації ІМК.

Загалом, специфіка управління ІМК полягає у створенні єдиного, узгодженого та багатогранного підходу до взаємодії з цільовою аудиторією, що дозволяє підприємству ефективно досягати своїх цілей та залишатися конкурентоспроможним на ринку. На рис. 2 наведена модель управління ІМК.

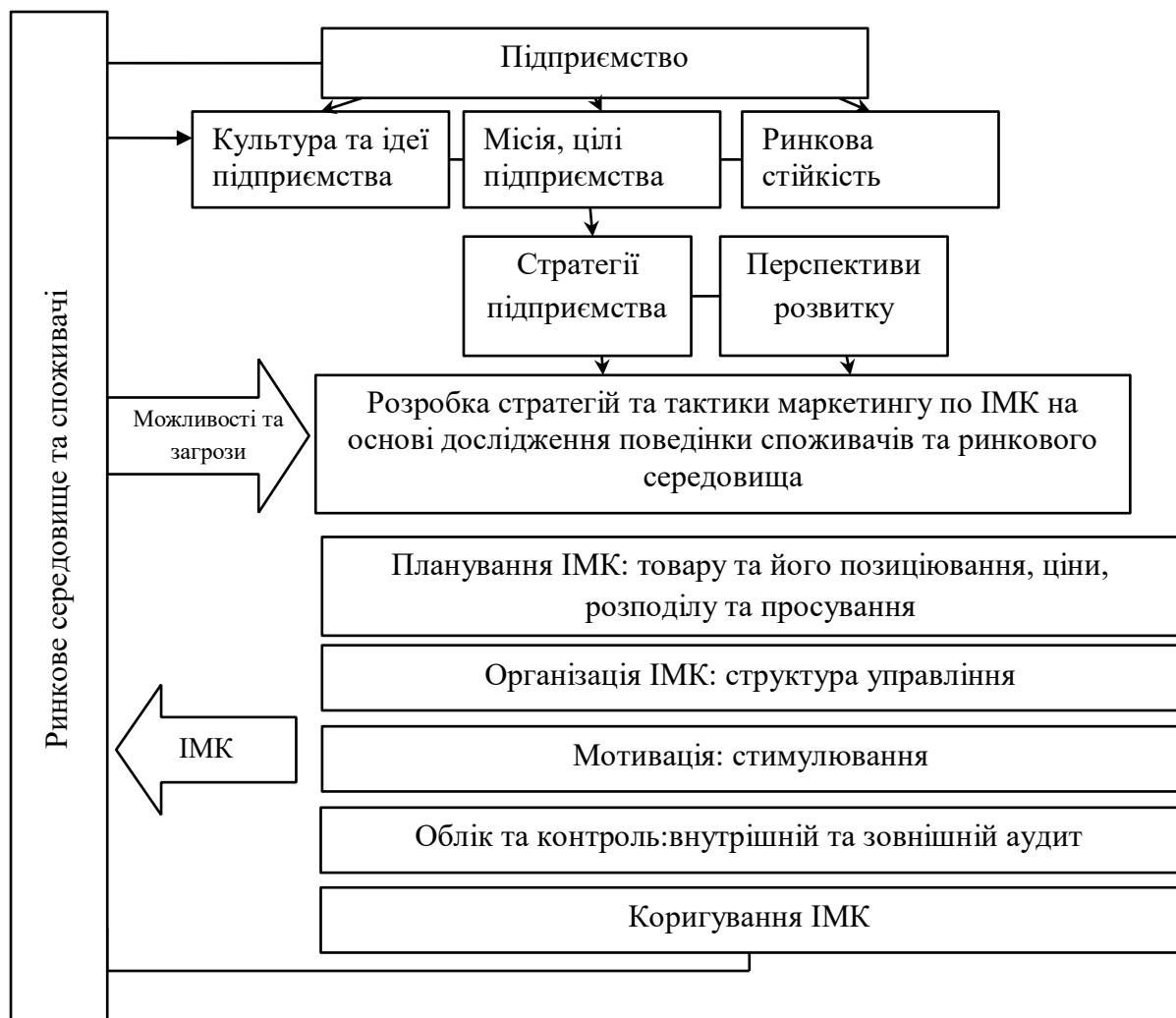


Рисунок 2 – Модель управління ІМК на підприємстві
Джерело: побудовано автором на основі [3; 4]

Як видно з рис. 2, цілі, що постають перед такою системою управління, є відправною точкою для планування. До таких цілей, насамперед, відносяться отримання прибутку, зростання обсягів продажів, збільшення частки ринку, ступінь задоволеності споживачів, рівень впізнаваності та ін. Цілі досягаються завдяки інструментам ІМК з використанням всього комплексу маркетингу та забезпечуються системою, що складається з блоків: планування, організація, мотивація, облік та контроль, а також коригування управлінських рішень [1].

Планування – це вид управлінської діяльності, яка пов'язана зі складанням планів підприємства щодо досягнення поставленої мети. Планування ІМК передбачає складання плану дій щодо інформування та вибудовування діалогу зі споживачем та іншими суб'єктами його системи ринкової взаємодії з іншими суб'єктами.

Практична реалізація розробленої моделі ІМК здійснюється за допомогою організації – функції управління, завданням якої є забезпечення роботи всім необхідним: персоналом, матеріалами, обладнанням, приміщеннями, грошима тощо. Жодне з цих завдань не буде виконано, якщо у персоналі підприємства не буде належної мотивації, яка спонукає до досягнення цілей.

Для управління ІМК потрібно мати повну та достовірну інформацію про хід виконання планів. Функція обліку передбачає збір, систематизацію та узагальнення отриманих даних з метою контролю за здійсненням маркетингових програм.

Контроль – процес встановлення кількісної та якісної оцінки фактичних результатів застосування маркетингових зусиль щодо інтегрованих комунікацій порівняно із запланованими; це управлінський процес спостереження, перевірки, обліку та аналізу для коригування планово-управлінських рішень з метою досягнення запланованого результату. У маркетингу використовують як зовнішній аудит – оцінку результатів програм ІМК із залученням незалежних експертів, так і внутрішній, що здійснюється власними силами. При виявленні невідповідності фактичної ситуації планам, необхідною є функція коригування. В таких випадках необхідно ухвалювати управлінські рішення, спрямовані на скорочення розриву між бажаними та фактичними значеннями цільових показників або їх груп.

При розробці ІМК необхідно слідувати внутрішнім політикам, цілям та завданням підприємства й орієнтуватися на домінуючі принципи ухвалення управлінських рішень. До основних принципів управління ІМК належать [4]:

- орієнтація на споживачів, тобто ІМК формуються на основі глибокого аналізу поведінки споживачів та ринкової ситуації.

- системність ринкової участі за допомогою комплексної систематичної оцінки тенденцій розвитку ситуації на ринку та розробки адекватних стратегічних рішень;

- єдність форми, змісту та каналів ІМК – відповідність форми, змісту та каналів комунікації обраним стратегіям щодо продукту та його позиціонування, ціни, концепції розподілу та просування;

- оптимізація витрат – оптимальна віддача від вкладених коштів, тобто підприємство повинно досягати цілей із мінімальними витратами на ІМК.

Висновки. Таким чином, управління ІМК – це стратегічний підхід до планування, координації та керування всіма видами комунікацій між підприємством та його цільовою аудиторією з метою досягнення його маркетингових цілей. ІМК передбачає комплексне і системне застосування різноманітних традиційних інструментів комунікацій, таких як реклама, PR, персональний продаж, прямий маркетинг, а також їх різновидів у межах єдиної системи, де вони взаємодіють та підтримують один одного.

Головна ідея ІМК полягає в тому, щоб створити послідовну, спрямовану та узгоджену серію комунікаційних повідомлень до цільової аудиторії. Це дозволяє побудувати сильний бренд, залучити увагу клієнтів та сприяти досягненню цілей підприємства в насиченому інформаційному просторі здійснення його маркетингової комунікаційної діяльності. Управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями передбачає аналіз ефективності комунікаційних кампаній, їхнє постійне вдосконалення та адаптацію до змін у ринкових умовах та споживчих уподобань.

Список використаних джерел

1. Бортнік С. М., Конюх І. М. Інтегровані маркетингові комунікації у діяльності підприємства та оцінка їх ефективності. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2016. Вип. 14. С. 278–282.
2. Жалдак Г. П., Бичковська А. А. Інтегровані маркетингові комунікації як чинник ефективного розвитку підприємств. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2019. №2(4). С. 4–12.
3. Котлер Ф., Амстронг Г. Основи маркетингу. Київ: Науковий світ. 2020. 880 с.
4. Попова Н. В. Маркетингові комунікації : підручник. Харків: «Факт», 2020. 315 с.

Andrii FEDORCHENKO,

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Marketing named after A.F. Pavlenko
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Valeriia KOLOMIETS,

master's student,
educational program “Business Administration general”
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

**FEATURES OF MODERN INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS
MANAGEMENT**

Abstract. The article defines the essence of integrated marketing communications and the concept of their management, specifies the specifics of integrated marketing communications management; the control algorithm is analyzed and its main principles are determined.

Keywords: integrated marketing communications, management, enterprise, management principles.

Наукове видання

**СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ
СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**STRATEGIC IMPERATIVES
OF MODERN MANAGEMENT**

**Збірник матеріалів
VII Міжнародної науково-практичної конференції**

08 травня 2024 р.

Видано в авторській редакції

Підписано до друку 10.09.2024. Формат 60×84/8
Друк. арк. 20,25. Зам. № 24-5844

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
03680, Україна, м.Київ, пр. Берестейський, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, №235 від 07.11.2000)
E-mail: litera@kneu.edu.ua